



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB

FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**Eixo de interesse: Modelos e avaliação de políticas públicas e gestão de sistemas para a
Educação Profissional e Tecnológica (EP&T)**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA COMO
MODELO DE GOVERNANÇA EM REDE: UM ESTUDO À LUZ DO CONCEITO DE
TIPOLOGIAS**

MARIA DA GLÓRIA DOS SANTOS LAIA

**Brasília/DF
Março - 2018**



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

MARIA DA GLÓRIA DOS SANTOS LAIA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA COMO
MODELO DE GOVERNANÇA EM REDE: UM ESTUDO À LUZ DO CONCEITO DE
TIPOLOGIAS

Tese apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de Brasília/UnB como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Educação sob orientação do Professor Doutor Bernardo Kipnis.

BRASÍLIA

Março - 2018

DSA237i DOS SANTOS LAIA, MARIA DA GLÓRIA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA COMO
MODELO DE GOVERNANÇA EM REDE: UM ESTUDO À LUZ DO CONCEITO DE
TIPOLOGIAS / MARIA DA GLÓRIA DOS SANTOS LAIA; orientador
BERNARDO KIPNIS. -- Brasília, 2018.
237 p.

Tese (Doutorado - Doutorado em Educação) -- Universidade
de Brasília, 2018.

1. INOVAÇÃO INSTITUCIONAL. 2. TIPOLOGIAS. 3. POLICY
NETWORKS. 4. GOVERNANÇA EM REDE. 5. INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. I. KIPNIS, BERNARDO,
orient. II. Título.

Dedico este trabalho a todos que educam.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Ao Professor Bernardo Kipnis - PHD.

Às queridas colegas Márcia e Luzeni, que percorreram algumas milhas ao meu lado.

À Dona Maria, mãe da Márcia, que generosamente me acolheu em sua casa. À Marina, filha da Márcia, pela risada reconfortante nas horas do cansaço, pelas brincadeiras nas poucas horas de folga, seus beijinhos afetuosos e sua paz contagiante. Jamais me esquecerei de vocês.

Aos Professores da FE com os quais aprendi, dialoguei, argumentei e cresci.

Ao Professor Magno Silvério Campos e seus bolsistas, da UFOP, pela preciosa contribuição na tabulação dos dados.

A minha família, que é tudo para mim.

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA COMO
MODELO DE GOVERNANÇA EM REDE: UM ESTUDO À LUZ DO CONCEITO DE
TIPOLOGIAS**

Tese defendida sob a avaliação da Comissão examinadora constituída por:

Professor Dr. Bernardo Kipnis – Orientador
Universidade de Brasília

Professora Dra. Olgamir Francisco de Carvalho – Examinadora
Universidade de Brasília

Professor Dr. Venilson Luciano Benigno Fonseca – Examinador
Instituto Federal de Minas Gerais

Professor Dr. Wilson Conciani – Examinador
Instituto Federal de Brasília

RESUMO

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica tornou-se objeto de estudo após sofrer uma expansão vertiginosa ocorrida em um curto espaço de tempo e trouxe para o debate o conceito de uma nova institucionalidade, que tem nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia a sua maior expressão. Surgiu, então, a necessidade de novas abordagens no estudo das políticas para a educação profissional e tecnológica. Esse trabalho apresenta resultados empíricos de uma investigação cujo objetivo é a análise da adequação do modelo de governança em rede aplicado aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, tendo como lente teórica a abordagem da governança em redes e o conceito de tipologias. Para isso, buscou-se analisar e relacionar algumas tipologias de governança, relacionar tipologias de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, bem como relacionar o modelo de governança em rede ao modelo dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Não obstante existirem algumas críticas ao poder explicativo do modelo de governança em rede, por ser ainda recente nos estudos em educação, optou-se por utilizá-lo de modo a oferecer uma nova abordagem acerca da Educação Profissional e Tecnológica. O referencial teórico-metodológico adotado seguiu o proposto por Bonafont (2004), que apresenta densa literatura sobre as redes de políticas públicas e as contribuições que o modelo traz para analisá-las. Na obtenção de dados primários, utilizou-se o método qualitativo, com entrevista a seis reitores de Institutos Federais e quantitativo, em que foram ouvidos mil e quarenta servidores docentes e técnicos administrativos em educação dos trinta e três Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que foram agrupados em tipologias de acordo com as instituições que lhes deram origem. Obteve-se evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para as generalizações feitas para a Rede Federal. Os resultados da pesquisa indicam que o conceito de tipologias aplica-se à categorização das instituições e o modelo de governança em rede aplica-se aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia conforme demonstram as respostas dos servidores.

Palavras-chave: inovação institucional, tipologias, *policy networks*, governança em rede, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

ABSTRACT

The Federal Network of Vocational and Technological Education became the object of study after a vertiginous expansion occurred in a short time and brought to the debate the concept of a new institutionality that has in the Federal Institutes of Education, Science and Technology its greatest expression. The need for new approaches in the study of policies for professional and technological education emerged. This paper presents empirical results of an investigation whose objective is the analysis of the adequacy of the network governance model applied to the Federal Institutes of Education, Science and Technology, having as theoretical lens the approach of network governance and the concept of typologies. To that end, we sought to analyze and relate some types of governance, to relate typologies of Federal Institutes of Education, Science and Technology, as well as to relate the network governance model to the model of the Federal Institutes of Education, Science and Technology. Although there is some criticism of the explanatory power of the network governance model, because it is still recent in education studies, it was decided to use it in order to offer a new approach to Professional and Technological Education. The theoretical-methodological framework adopted followed the one proposed by Bonafont (2004), who presents a dense literature on the public policy networks and the contributions that the model brings to analyze them. In obtaining primary data, the qualitative method was used, with interviews to six rectors of Federal and quantitative institutes, in which 1,000 thousand teachers and administrative technicians in education were heard from the thirty-three Federal Institutes of Education, Science and Technology, which were grouped into typologies according to the institutions that gave them origin. We obtained enough statistical evidence, with 95% confidence, for the generalizations made for the Federal Network. The results of the research indicate that the concept of typologies applies to the categorization of institutions and the network governance model applies to the Federal Institutes of Education, Science and Technology as demonstrated by the servers' responses.

Keywords: institutional innovation, typologies, policy networks, network governance, Federal Institute of Education, Science and Technology.

RESUMEN

La Red Federal de Educación Profesional y Tecnológica se volvió objeto de estudio tras sufrir una expansión vertiginosa ocurrida en un corto espacio de tiempo y trajo al debate el concepto de una nueva institucionalidad que tiene en los Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología su mayor expresión. Se planteó entonces la necesidad de nuevos enfoques en el estudio de las políticas para la educación profesional y tecnológica. Este trabajo presenta resultados empíricos de una investigación cuyo objetivo es el análisis de la adecuación del modelo de gobernanza en red aplicado a los Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología, teniendo como objetivo teórico el abordaje de la gobernanza en redes y el concepto de tipologías. Para ello, se buscó analizar y relacionar algunas tipologías de gobernanza, relacionar tipologías de Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología, así como relacionar el modelo de gobernanza en red al modelo de los Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología. A pesar de que existían algunas críticas al poder explicativo del modelo de gobernanza en red, por ser todavía reciente en los estudios en educación, se optó por utilizarlo para ofrecer un nuevo enfoque sobre la Educación Profesional y Tecnológica. El referencial teórico-metodológico adoptado seguía lo propuesto por Bonafont (2004), que presenta densa literatura sobre las redes de políticas públicas y las contribuciones que el modelo trae para analizarlas. En la obtención de datos primarios, se utilizó el método cualitativo, con entrevista a seis rectores de Institutos Federales y cuantitativo, en que se escucharon mil cuarenta servidores docentes y técnicos administrativos en educación de los treinta y tres Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología, que fueron agrupados en tipologías de acuerdo con las instituciones que les dieron origen. Se obtuvo evidencia estadística suficiente, con un 95% de confianza, para las generalizaciones hechas para la Red Federal. Los resultados de la investigación indican que el concepto de tipologías se aplica a la categorización de las instituciones y el modelo de gobernanza en red se aplica a los Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología como demuestran las respuestas de los servidores.

Palabras clave: innovación institucional, tipologías, policy networks, gobernanza en red, Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología.

RÉSUMÉ

Le Réseau Fédéral de l'Éducation Professionnelle et Technologique a fait l'objet d'études après une expansion vertigineuse survenue en peu de temps et a amené au débat le concept d'une nouvelle institutionnalité, qui dans les Instituts Fédéraux de l'Éducation, de la Science et de la Technologie sa plus grande expression. La nécessité de nouvelles approches dans l'étude des politiques d'éducation professionnelle et technologique a émergé. Cet article présente les résultats empiriques d'une enquête dont l'objectif est l'analyse de l'adéquation du modèle de gouvernance de réseau appliqué aux EPF, ayant comme objectif théorique l'approche de la gouvernance de réseau et le concept de typologies. À cette fin, nous avons cherché à analyser et relier certains types de gouvernance, à relier les typologies des EPF, ainsi qu'à relier le modèle de gouvernance des réseaux au modèle des EPF. Bien que le pouvoir explicatif du modèle de gouvernance de réseau soit critiqué, car il est encore récent dans les études sur l'éducation, il a été choisi pour offrir une nouvelle approche de l'enseignement professionnel et technologique. Le cadre théorique-méthodologique adopté a suivi celui proposé par Bonafont (2004), qui présente une littérature dense sur les réseaux de politiques publiques et les contributions que le modèle apporte pour les analyser. Pour l'obtention de données primaires, la méthode qualitative a été utilisée, avec des entretiens avec six recteurs d'instituts fédéraux et quantitatifs, au cours desquels 1.000 enseignants et techniciens administratifs administratifs ont été interrogés par les trente-trois établissements fédéraux d'éducation, de science et de technologie. , qui ont été regroupés en typologies selon les institutions qui leur ont donné leur origine. Nous avons obtenu suffisamment de preuves statistiques, avec un degré de confiance de 95%, pour les généralisations faites pour le Réseau fédéral. Les résultats de la recherche indiquent que le concept de typologie s'applique à la catégorisation des établissements et que le modèle de gouvernance de réseau s'applique aux instituts fédéraux de l'éducation, de la science et de la technologie comme le démontrent les réponses des serveurs.

Mots-clés: innovation institutionnelle, typologies, policy networks, gouvernance des réseaux, Institut fédéral de l'éducation, de la science et de la technologie.

LISTA DE SIGLAS/ABREVIATURAS

CEFET – Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

CONIF – Conselho dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

CONCEFET – Conselho dos Diretores dos Centros Federais de Educação e Tecnologia

CONEAF – Conselho dos Diretores das Escolas Agrotécnicas Federais

CONDETUF – Conselho dos Diretores das Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais

EAF – Escola Agrotécnica Federal

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

ESCAP – United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific

ETF – Escola Técnica Federal

ETUF – Escola Técnica Federal vinculada a Universidade Federal

IF – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação

SETEC – Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica

UNED – Unidade de Ensino Descentralizada

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI - Serviço Social da Indústria

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESC - Serviço Social do Comércio

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes

UNDP – Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

IFAC – Federação Internacional para Accountants

CIPFA – The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy

UNED – Unidade de Ensino Descentralizada

Sumário

PROBLEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	14
OBJETIVOS	15
GERAL.....	15
ESPECÍFICOS.....	15
JUSTIFICATIVA	15
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO SITUACIONAL.....	18
1. MARCO SITUACIONAL.....	18
1.1. BREVE PERCURSO HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO ATÉ A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA.	18
1.2. FASES DA EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA	20
1.3. CHEGA-SE AOS IF: E AGORA?	24
1.4. O MODELO IF E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	25
2. MARCO CONCEITUAL	30
REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS E ALGUMAS DEFINIÇÕES.....	43
GOVERNANÇA POR MEIO DE REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS	45
DENSIDADE DE UMA REDE.....	45
DEFINIÇÕES DE GOVERNANÇA	50
PRINCIPAIS USOS DE GOVERNANÇA	55
GOVERNANÇA CORPORATIVA	57
GOVERNANÇA PÚBLICA.....	59
GOVERNANÇA EM REDES	64
BOA GOVERNANÇA.....	69
TIPOLOGIAS DE GOVERNANÇA	75
CAPÍTULO II - TRILHA METODOLÓGICA.....	86

1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
1.1. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	89
BREVE DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS.....	89
CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	91
PERFIL DOS RESPONDENTES	92
ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO	95
COMPARAÇÃO ENTRE RESPOSTAS DOCENTES E TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	100
COMPARAÇÃO ENTRE RESPOSTAS DE SERVIDORES QUE OCUPAM E OS QUE NÃO OCUPAM CARGO DE DIREÇÃO.....	108
COMPARAÇÃO ENTRE RESPOSTAS DE SERVIDORES COM MENOS DE 5 ANOS DE INSTITUIÇÃO E SERVIDORES COM MAIS DE 15 ANOS	115
ANÁLISE DESCRITIVA NÃO INFERENCIAL POR TIPOLOGIA.....	124
ANÁLISE TEXTUAL: ENTREVISTAS COM SEIS REITORES DE INSTITUTOS FEDERIAS A RESPEITO DO MODELO ADMINISTRATIVO ADOTADO PELAS INSTITUIÇÕES	134
CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	158
APÊNDICE B – PERFIL DOS RESPONDENTES.....	160
APÊNDICE C – GRÁFICOS DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO.....	163
APÊNDICE D – RESULTADOS DAS ANÁLISES ESTATÍSTICAS.....	168
APÊNDICE E – GRÁFICOS COMPARATIVOS ENTRE RESPOSTAS DOS DOCENTES E TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS.....	191
APÊNDICE F – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS SERVIDORES QUE OCUPAM E NÃO OCUPAM CARGOS.....	206
APÊNDICE G – COMPARAÇÃO ENTRE RESPOSTAS DOS SERVIDORES COM MENOS DE 5 ANOS E MAIS DE 15 ANOS.....	221

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre políticas para a educação profissional no Brasil têm se apoiado, de maneira geral, nas produções voltadas para o ensino fundamental ou para o superior. No caso da educação técnica de nível médio, existe certa falta de clareza acerca de sua função, notadamente quando da edição do Decreto nº 2. 208/96¹, que provocou a desintegração do ensino médio e técnico, passando para as formas articulada e concomitante, o que causou um congelamento da oferta desta modalidade e conseqüente esvaziamento nos cursos técnicos ofertados pelas antigas Escolas Técnicas Federais. A implementação do PROEP² em 1997, tornou possível às instituições o acesso a recursos, “para expandir a oferta de cursos de formação de trabalhadores no país”. (PORTAL MEC, 2005). A partir da adesão ao PROEP, foram distribuídos recursos oriundos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), do Ministério da Educação (MEC) e do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) nas instituições comunitárias, estaduais e federais para “construção e reforma de centros de educação profissional, aquisição de equipamentos e de material didático, além da capacitação de professores.” (PORTAL MEC, 2005). Nesse cenário, o debate acerca da educação profissional e tecnológica – EPT tem se consolidado sob um referencial que leva em conta certa concepção de homem, sociedade e educação.

Entretanto, para que se estabeleça o diálogo, é necessário que sejam postuladas outras concepções que igualmente se debrucem sobre esta questão. Ao olhar para as atuais instituições federais de EPT, hoje constituídas pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, doravante chamados de IF, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), do Colégio Pedro II, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e das Escolas Técnicas Federais Vinculadas às Universidades Federais, evidencia-se a necessidade de novas abordagens que possam analisar esta nova institucionalidade denominada IF. Os IF tornaram-se objeto de estudos a partir de sua criação, considerando as distintas institucionalidades de que se compuseram, sendo chamados de “estruturas híbridas” por Machado (2010), devido ao fato de que as instituições que lhes deram origem eram os antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), as antigas Escolas Agrotécnicas Federais

¹ Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

² Programa de Expansão da Educação Profissional

(EAF), as antigas Unidades Descentralizadas (Uned) e as antigas Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais (ETVUF). Esta nova institucionalidade suscitou o interesse em investigar, para além das razões que motivaram a sua criação, o carácter inovador do modelo, levando em consideração o argumento de que não existe um modelo semelhante em outros países. A Secretaria de Educação Técnica e Tecnológica – SETEC/MEC – assim caracterizou os Institutos Federais:

Os Institutos Federais trazem em seu DNA elementos singulares para sua definição identitária, assumindo um papel representativo de uma verdadeira incubadora de políticas sociais, uma vez que constroem uma rede de saberes que entrelaça cultura, trabalho, ciência e tecnologia em favor da sociedade. (MEC, 2004. p.19).

Como política pública, os IF trazem a novidade da verticalização, vista como a possibilidade da atuação dos mesmos profissionais em todos os níveis da educação, ou seja, a convivência, num mesmo espaço educativo, de professores com alta qualificação e estudantes da formação inicial até a pós-graduação. A verticalização também supõe a observância da vocação da instituição, inserida num determinado contexto regional e local, de atendimento aos arranjos produtivos locais e regionais (APL's)³.

Na construção de seus projetos pedagógicos, visando o cumprimento da missão para que foram criados, os IF deverão adotar como diretrizes:

- . a necessidade de atuar no ensino, na pesquisa e na extensão, compreendendo as especificidades destas dimensões e as interrelações que caracterizam sua indissociabilidade;
- . a compreensão da pesquisa ancorada nos princípios científico – que se consolida na construção da ciência e desenvolvimento da tecnologia – e no educativo – que diz respeito à atitude de questionamento diante da realidade – entendendo-a como essencial para a construção da autonomia intelectual e, portanto, potencializadora de uma educação que possibilita ao indivíduo o desenvolvimento de sua capacidade de gerar conhecimentos a partir de uma prática interativa com a realidade;
- . a concepção das atividades de extensão como forma de diálogo permanente e mais amplo com a sociedade; (REZENDE, 2009. p.9).

Laia (2013) destaca uma característica dos IF relacionada à inovação, presente tanto no modelo quanto na composição, em que se observa a convivência entre diferentes institucionalidades que, combinadas, possibilitam uma intervenção nos APL's. O modelo, visto desta maneira, contribuiria para o desenvolvimento local e regional, além de se possibilitar uma combinação dessas institucionalidades para se chegar a uma nova composição. Em um cenário dinâmico, de múltiplas mudanças, com crescimento vertiginoso no quantitativo de campus,

³ Art.6º, incisos I, III e IV, da Lei 11.892, de 28 de dezembro de 2008.

novas atribuições e demandas, a necessidade de um processo de gestão pautado por uma organização mais horizontalizada, evidencia-se uma oportunidade de se investigar esta nova institucionalidade.

Considerando-se o recente processo da expansão da rede federal, iniciado em 2003, no qual se observa um incremento do número de unidades bem discrepante se comparado ao período de cem anos de existência dessa rede, pode-se depreender que um movimento forte se processa nessas instituições no sentido de adaptar-se a uma nova realidade. Também se pode observar que as antigas instituições apresentavam assimetrias de toda ordem, seja na distribuição de recursos, como nas condições de funcionamento, ainda que tivessem estrutura bem melhor do que muitas escolas das redes municipais e estaduais.

Tais assimetrias se configuravam nas diferenças que algumas instituições mantinham entre si, sendo algumas muito bem estruturadas e cuidadas e outras bem menores, com atuação restrita a um entorno distinto do que atualmente se considera como raio de atuação das instituições, que são as mesorregiões estabelecidas pelo IBGE. O número e tipo de atores, a composição dos Institutos Federais e outras dimensões observáveis, constituem-se de tipologias que podem servir de base para uma análise destas políticas para a EPT, numa perspectiva governança em rede, em um cenário complexo.

Lima et al. (2002) definem as Mesorregiões Geográficas como conjuntos de municípios contíguos, pertencentes à mesma Unidade da Federação e que

apresentam formas de organização do espaço definidas pelas seguintes dimensões: o processo social, como determinante, o quadro natural, como condicionante, e a rede de comunicação e de lugares, como elemento de articulação espacial. Essas três dimensões possibilitam que o espaço delimitado como mesorregião tenham uma identidade regional. Esta identidade é uma realidade construída ao longo do tempo pela sociedade que aí se formou. (IBGE, 1990 apud Lima et al., 2002).

A atuação em rede permite ligações entre as instituições que não seriam possíveis num modelo hierarquizado, fechado e centralizado. Cada novo campus funciona, nesse caso, como uma estrutura policêntrica (FLEURY, 2002) na qual interagem (MINAYO e TÔRRES, 2012) continuamente entre si, numa relação de reciprocidade e cooperação, como o que preconizava o ato de criação dessas instituições. O marco epistemológico deste trabalho reside na análise ou lógica situacional de Popper (1972), no qual buscam-se evidências de uma aproximação ao

modelo de governança em redes e análise da capacidade do Instituto Federal enquanto modelo inovador. Para Popper, a epistemologia é a teoria da solução de problemas, “ou, em outras palavras, a construção, discussão crítica, avaliação e teste crítico de teorias conjecturais concorrentes.” (FARIA, 1998).

Este trabalho apresenta, portanto, um modelo de análise dos IF baseado no conceito de governança em rede. Além de uma parte introdutória, o trabalho se estrutura em 3 capítulos: o capítulo I consiste no marco teórico, dado pelas principais referências aos conceitos de redes de políticas públicas, de governança e de governança em redes, como bases desta abordagem; o capítulo II traz o marco metodológico com os achados da pesquisa e uma análise à luz do referencial teórico consultado e o capítulo III, a discussão dos resultados como contribuição ao entendimento e compreensão do modelo e as considerações finais e recomendações.

Problema, Objetivos e Justificativa

Os Institutos Federais criados em 2008 estão prestes a completar dez anos de existência. O modelo, pensado de forma inovadora tanto na organização quanto na atuação, tornou-se objeto de estudo, ainda que recente, sob alguns referenciais teórico-epistemológicos. Otranto (2010), ao investigar questões referentes ao processo de implantação dos IF, constata algumas dissonâncias do modelo, em virtude de reações internas às comunidades, notadamente dos campi oriundos das antigas Escolas Agrotécnicas Federais, onde se perceberam maiores resistências. De fato, a análise de Araújo e Hypólito (2010) mostra que, na origem, a Lei 11.892/2008 reflete muito mais as características inerentes aos antigos Cefet, embora os Institutos Federais apresentem diferenças significativas em termos conceituais.

Por outro lado, Laia (2013) identifica a categoria do caráter inovador que o modelo traz. Os respondentes à sua pesquisa apontam como fatores de inovação o fato de o modelo ser novo em si mesmo, com novas e diferentes atribuições ao atuar nas dimensões da pesquisa, inovação e extensão, terem uma capilaridade territorial, além de constituírem-se numa instituição cuja abrangência se adapta aos arranjos produtivos sociais, locais e regionais, numa interação com o ambiente, nele interferindo e induzindo ao desenvolvimento.

Uma das características dos IF é o caráter inovador. O modelo IF encerra em sua gênese, numa mesma instituição, a oferta da educação básica, técnica e tecnológica,

o atendimento a diferentes níveis de ensino que vão desde a formação inicial e continuada até a pós-graduação. E ainda cuida da formação de professores e desenvolve pesquisa aplicada e extensão. (LAIA, 2013).

Nesse diálogo entre modelos, identificou-se um problema sobre o qual se levanta a hipótese de que os atuais Institutos Federais se adequam ao modelo de governança em rede.

OBJETIVOS

GERAL

Analisar a adequação do modelo de governança em rede aplicado aos IF.

ESPECÍFICOS

Analisar algumas tipologias de governança;

Relacionar tipologias de governança;

Relacionar tipologias de IF;

Relacionar o modelo de governança em rede ao modelo do IF;

Verificar, no campo empírico, a pertinência do modelo de governança em rede aplicado ao IF.

JUSTIFICATIVA

A temática dos IF tem sido abordada por autores que vêm estudando a Educação Profissional e Tecnológica a partir de um referencial que tem levado em consideração o modelo MHD (materialismo histórico dialético). Kipnis (2012) apresenta um novo referencial, cujo modelo teórico, epistemológico e metodológico se baseia na abordagem de *policynetwork*, ou rede de políticas públicas, um conceito que emerge da necessidade de se buscar um “entendimento e funcionamento, por exemplo, da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no Brasil, junto com outras possíveis redes existentes, sejam públicas em nível estadual, sejam do sistema S.” (KIPNIS, 2012).

Neste estudo, investigou-se a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, constituída dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IF (inciso I do Art. 1º

da Lei 11.892/2008) por tratar-se de uma novidade em termos de oferta e de configuração. As demais instituições, embora integrem a rede federal, como a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, os Centros Federais de Educação Tecnológica CEFET-RJ e CEFET-MG bem como as Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II, por terem características peculiares, não foram consideradas nesse estudo. Cabe, ainda, observar que a Lei nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, que estabelece o sistema federal de ensino, prevê o ensino militar regulado por lei específica e normas próprias, embora admita a equivalência de estudos. Também não se levou em conta, nesse trabalho, todo o conjunto das instituições que compõem o sistema federal de ensino.

Pacheco (2010) traz da Lei nº 11.892/2008 a compreensão do termo rede “[...] não somente como um agrupamento de instituições, mas como forma e estrutura de organização e funcionamento.” (PACHECO, 2010, p. 15). Ou seja, prevê a atuação das instituições de forma colaborativa, em escala e inter-relacionada, sempre levando em conta a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, numa perspectiva de uma formação integral e que não se restrinja apenas ao ensino superior ou apenas ao ensino técnico, considerando o exercício da pesquisa e da extensão em todas as etapas e níveis, seguindo a lógica da verticalização. A atuação em vários níveis e modalidades é uma das características dos IF e consiste num elemento de inovação, que distingue essas instituições de outras. Os IF são instituições com grande potencial inovador, tendo em vista suas diversas possibilidades, notadamente no campo pedagógico. Uma dessas possibilidades reside na verticalização do ensino, na qual se pode contar com o trabalho de docentes altamente qualificados em todos os níveis de ensino, tornando possível o uso comum de espaços, laboratórios e ambientes compartilhados entre estudantes, desde a formação inicial até a pós-graduação.

Uma abordagem sob novo referencial, que considere conceitos como governança em redes e *policy networks* e que leve em conta as características dos IF, tornou-se, portanto, o fio condutor de uma investigação acerca desse modelo. Que elementos são trazidos pelos atores diretamente envolvidos nesse processo, quanto a implementação dessa nova institucionalidade se afasta ou se aproxima do modelo originalmente proposto, quais os principais desafios a se enfrentar na consolidação do modelo são algumas questões que se pretende discutir nesse trabalho.

O conceito de inovação que será utilizado nesse texto é o adotado por Laia (2013, p. 28), que considera o modelo IF inovador tanto nos aspectos estruturais e materiais quanto conceituais, sendo que esta categoria foi relacionada nesta dissertação a partir de entrevistas que identificaram a inovação como característica inerente ao IF. São considerados intrínsecos à inovação presente nos IF o seu lócus, a territorialidade, na articulação entre ensino técnico e superior, na atuação dos novos profissionais, à novidade de se ter numa mesma instituição a chamada verticalização do ensino. Em outras palavras, pode-se compreender a inovação presente nos IF sob duas dimensões: a territorialidade e a nova institucionalidade.

Como política pública, os IF atendem a uma demanda da sociedade por uma formação de qualidade, que busca a inserção do estudante no mundo do trabalho. Para isso, o modelo IF traz possibilidades de itinerários formativos, com autonomia para propor projetos pedagógicos inovadores, que aproximem os estudantes das novas tecnologias, experimentem novas formas de aprendizagem e tenham forte atuação na pesquisa aplicada em consonância com os arranjos produtivos sociais e culturais, locais e regionais. Os IF foram dotados de uma estrutura tal que permitiria uma gestão participativa, com a criação de um Conselho Superior, composto de membros da sociedade civil e comunidade interna, de caráter deliberativo, e outros órgãos colegiados igualmente pensados para contribuir nas ações de planejamento técnico pedagógico da instituição, bem como em suas ações e ensino, pesquisa e extensão tecnológica.

Como modelo de governança em rede, que é a questão norteadora desse trabalho, os IF têm atuação diversificada por poderem atender jovens, adultos, por atuarem na formação de formadores por meio de suas licenciaturas voltadas preferencialmente para o ensino de ciências aplicadas, por sua capilaridade devido à distribuição geográfica e à sua proximidade das comunidades. O que se pretende demonstrar é se esse modelo atende às características da governança e se elas podem ser aplicadas aos IF.

O conceito de boa governança pode ser entendido de várias formas. Uma delas é o de que contribui para uma melhor distribuição de recursos. A verticalização de oferta do ensino, conforme apontado anteriormente, é outro fator que poderia ser atribuído a uma boa governança. Como política pública para a EPT, os IF têm, na estrutura multicampi, a possibilidade de impulsionar o desenvolvimento das regiões em que se inserem, tendo em vista o atendimento aos arranjos produtivos locais e regionais, dentro de um conceito de territorialidade, entendido como polissêmico por não se restringir a um determinado contorno

geográfico, mas ao “espaço estabelecido por grupos sociais a partir de suas identidades e das interações que ocorrem entre si, num determinado tempo histórico.” (PACHECO, 2010, p. 36).

O registro histórico da Rede Federal, desde sua criação até a fase recente da expansão demonstra que mudanças significativas ocorreram ao longo do tempo. Portanto, faz-se necessária uma breve inserção desse contexto, que se dará na próxima seção.

CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO SITUACIONAL

1. MARCO SITUACIONAL

1.1. BREVE PERCURSO HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO ATÉ A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA.

No decorrer da história da educação e do pensamento pedagógico, observa-se um cenário de contrastes, em que muitas vezes o que se prescrevia não coadunava com as práticas. As diferentes concepções de homem e de mundo foram constituídas no contexto em que se dava a civilização. No mundo europeu do período medieval, os reinos se articulavam, animados por diversos povos, que se unificavam pela “(...) religião, pela cultura, pela fé cristã e pela língua latina.” (CAMBI, 1999. p.144). O pensamento pedagógico predominante nesse contexto é forjado na cultura, na religião, nas guerras e na política. Vive-se também o tempo do pensamento escolástico, em que se propõe a justificativa da fé pela razão, com fortes traços de hierarquia e autoritarismo. Comenius elabora, em oposição, uma didática arrojada para seu tempo, ao propor um ensino para todos ao afirmar que “os bens públicos sejam comuns, de direito e de fato.”

Os filósofos desse período cuidavam de apresentar suas ideias, ora concebendo o homem livre, solidário e feliz, corrompido pela sociedade, o bom selvagem, na concepção de

Rousseau, ora propondo uma organização do pensamento, dada pelos três estados teóricos teológico, metafísico e positivo, idealizados por Comte. No estágio teológico, o que prevalece é a imaginação; no estado metafísico, a filosofia (esse estágio também visto como transitório) e o estado positivo, ou real, em que predominam as leis do conhecimento.

Na educação, propõe a ordem e a hierarquia como elementos de sustentação de um modelo de sociedade que, juntamente com a família, se traduziriam em estruturas permanentes na humanidade, devendo gerar ordem e progresso e na qual todos dependam uns dos outros, não havendo lugar para o individualismo. Comte supõe ainda, que a sociedade possa ser epistemologicamente assimilada pela natureza e estudada pelos mesmos métodos e processos das ciências naturais.

No que concerne à história da educação no Brasil, a vinda dos jesuítas marca seu início e se constituem as concepções de homem: herdeiro, letrado, padre, a criança vista como um pequeno homem, a mulher sem instrução; de educação: clássica, escolástica; e de sociedade: colonizada, aristocrática, senhores de engenho, burguesa. Observa-se uma colônia marcada pela dominação, que vê chegarem aqueles que lhes traziam, a pretexto de educá-la, os princípios da fé cristã e seus dogmas.

O destaque dado à educação superior no período do império como elemento poderoso de unificação ideológica radica no contexto de que apenas a elite tinha acesso a essa modalidade, sendo concentrada na formação jurídica (o que possibilitava um “núcleo homogêneo” de conhecimentos e habilidades) e também por se concentrar apenas na “Universidade de Coimbra e, após a Independência, em quatro capitais provinciais...” (CARVALHO, 1981). O iluminismo português aproxima-se do italiano, por ser cristão e católico, e não do francês. As reformas pombalinas produziram notável grupo de cientistas. Enquanto nas colônias espanholas eram criadas universidades, com o pretexto da expansão da religião, Portugal nunca permitiu a instalação de estabelecimentos de ensino superior em suas colônias.

Evidencia-se em Carvalho (1981) a categoria “homogeneização”, identificada nos cursos ofertados, no fato de nas colônias espanholas as Universidades ficarem restritas aos países onde se instalavam (o que impossibilitava o contato entre estudantes), numa “ideologia homogênea”. O pensamento positivista de Comte preconiza a mudança da sociedade “através

de uma completa reforma intelectual do homem” (TRINDADE, 2007), o que o distingue de outros filósofos de sua época, que também se preocupam com a reforma das instituições. Sob a influência da escolástica, torna o ensino essencialmente voltado para as letras e ciências, ou da “instrução pela palavra” e ao trabalho manufatureiro, uma condição de inferioridade, como também os que o realizavam. Na medida que a sociedade se organiza, os senhores de engenho adotam o modelo de estrutura familiar português. As iniciativas de se organizar um sistema de ensino se dão de forma descontínua, com a saída abrupta dos jesuítas, decretada pelo Marquês de Pombal, no início do século XVIII.

Na história da Educação no Brasil vêm-se muitos matizes e cores, e também contradições e contrastes. Um país que atravessou fases da colônia à república, com uma democracia recente, viu muitas mudanças acontecerem em pouco tempo, se comparado a outras nações. Com a criação do Colégio das Fábricas, em 1809, no Rio de Janeiro, marca-se o início da educação profissional (Parecer nº 16/99-CEB/CNE). Porém, é a criação, em 1909, das escolas de artes e ofícios que marca o início de uma ação sistematizada, pelo governo federal, para uma atenção à educação profissional. Nesse lapso de tempo até os dias atuais, a educação profissional passou por diferentes concepções e institucionalidades, podendo-se destacar que ao longo de sua história, configurou-se como uma política pública. Embora não se disponha de um sistema único da educação profissional no Brasil, a legislação alcança todas as redes, sejam elas municipais, estaduais, federais ou mesmo privadas, tais como o sistema “S”. Este trabalho considera, para efeito de análise, apenas a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Assim, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia constituem uma política pública, de abrangência territorial, com capilaridade, inseridos nas mesorregiões identificadas pelo IBGE, numa clara intenção de se estabelecer uma estrutura de rede.

1.2.FASES DA EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Observando-se a Rede Federal desde sua origem até a criação dos IF, nota-se uma distribuição esparsa de unidades em alguns estados e concentrada em outros. No período que compreende os anos de 1909 a 2002, a Rede Federal era composta de 140 (cento e quarenta) instituições, sendo que em 1909 são criadas 19 (dezenove) Escolas, uma em cada estado da federação; por meio do Decreto 7.566 de 23 de setembro de 1909; em 1942, são instituídas 24

(vinte e quatro) Escolas Técnicas Industriais por meio do Decreto-Lei 4.127/42⁴; em 1967, uma Agrotécnica, pelo Decreto 60.731/67⁵; em 1978, 3 (três) Escolas Técnicas são transformadas em Cefet por meio da Lei 6.545/78⁶; em 1993, criam-se mais 19 (dezenove) Escolas Técnicas, Agrotécnicas Federais, bem como os quadros de servidores para trinta e três Unidades Descentralizadas, por meio da Lei 8.670⁷, de 30 de junho de 1993; em 1994, as demais Escolas Técnicas ficam transformadas em Cefet.

De 2003 a 2010, são propostas a criação de mais 214 (duzentas e quatorze) unidades, sendo 64 (sessenta e quatro) na Fase I do Plano de Expansão da Rede Federal de EPT, que compreendeu o período de 2005 a 2007. Tavares (2012) aponta a criação de 37 (trinta e sete) novas Uneds, 9 (nove) novas autarquias e a federalização de 18 (dezoito) novas escolas. Na Fase II do Plano de Expansão da Rede Federal, que se dá entre 2007 a 2010, previa-se a instalação de uma escola técnica em cada cidade-pólo do país, conforme distribuição do IBGE em mesorregiões, seguindo critérios estabelecidos pela SETEC/MEC, segundo os quais, se previa uma distribuição territorial equilibrada das novas unidades, com cobertura do maior número possível de mesorregiões em sintonia com os arranjos produtivos locais (APLs), com aproveitamento de estruturas físicas pré-existentes e com identificação de potenciais parcerias (MEC/SETEC, 2011).

A divisão em fases não aconteceu de forma linear e em observância a todas as condições, devido, principalmente, segundo Tavares (2012), à pressão de atores locais sobre “autoridades políticas da esfera federal em busca do maior número possível de unidades de ensino para o seu estado ou região.” (TAVARES, 2012). Esse fato provocou um deslocamento do projeto inicial, gerando algumas distorções, que culminaram na implantação de 5 (cinco) Institutos Federais em Minas Gerais, quando a previsão seria de 4 (quatro) e de 3 (três) Institutos no Rio Grande do Sul, quando a previsão seria de 2 (dois), além da não adesão do CEFET-MG e do CEFET-

⁴ Escola Técnica Nacional no Distrito Federal (RJ); Escola Técnica de Química (RJ); Escola Técnica de Mineração e Metalurgia de Ouro Preto (MG); Escolas Industriais: Manaus (AM), São Luiz (MA), Recife (PE), Salvador (BA), Vitória (ES), Niterói (RJ), São Paulo (SP), Curitiba (PR), Pelotas (RS), Belo Horizonte (MG), Goiânia (GO), Belém (PA), Teresina (PI), Fortaleza (CE), Natal (RN), João Pessoa (PB), Maceió (AL), Aracaju (SE), Campos (RJ), Florianópolis (SC), Cuiabá (MT).

⁵ Bento Gonçalves (RS)

⁶ Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG) e Curitiba (PR)

⁷ ETF Roraima (RR); Escolas Agrotécnicas Federais de Ceres (GO), Codó (MA), Colorado do Oeste (RO), Guanambi, Santa Inês e Senhor do Bonfim (BA), Rio do Sul e Sombrio (SC), São Gabriel da Cachoeira (AM); Escolas Técnicas Industriais de Sobral (CE), Coelho Neto (MA), Parnaíba (PI), Ponta Porã (MS); Escolas Técnicas Federais de Porto Velho (RO), Santarém (PA), Palmas (TO), Rolim de Moura (RO); Escola Agrotécnica de Dourados (MS).

RJ. A Fase III, que compreenderia o período de 2001 a 2010, previa o alcance de 1000 (mil) unidades até o final da década. O que se registra, em 2017, é o alcance de 576 unidades.

Tabela 1 – quantitativo de campi da Rede Federal por Região e fase da expansão

	Norte	Nordeste	Centro-oeste	Sudeste	Sul	Total
Pré-existentes	13	49	11	39	28	140
2003-2010	18	68	21	66	41	214
2011-2012	8	25	18	18	19	88
2013-2014	14	52	14	23	17	120
Total	53	194	64	146	105	562

Fonte: TCU, 2012

As fases de expansão por que passou a Rede Federal, desde que se criaram as Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais, foram denominadas Fase I, que vai de 2005 a 2007; Fase II, que compreende o período de 2007 a 2010 e Fase III, que se iniciou em 2010 e tem sua conclusão prevista para 2020, com a meta de se chegar a mil unidades. O IF reúne em sua gênese as características das instituições que lhe dão origem, com discreta vantagem para os antigos CEFET, considerando que as características dos IF incorporou a maioria das características previstas para os CEFET e porque alguns já ofereciam Ensino Superior e Pós-graduação.

O TCU, em seu relatório de auditoria (2012) e com base em dados da Setec/MEC, distingue os critérios adotados em cada fase da expansão da Rede Federal, para escolha dos locais dos novos campi. Os períodos são divididos de forma um pouco diferenciada do disposto acima, o que não conflita com a exposição, uma vez que esta tabela apresenta os critérios, que são importantes para se entender a lógica da expansão. Sendo assim, a tabela 2 a seguir ilustra as fases da expansão da Rede Federal, com ênfase nos critérios adotados em cada uma delas:

Tabela 2 – Critérios de escolha dos lugares dos novos campi por fase da expansão

Fase da Expansão	Critérios
Fase I (2003 a 2010)	<ul style="list-style-type: none"> a) Proximidade da escola aos arranjos produtivos instalados em níveis local e regional; b) Importância do município para a microrregião da qual faz parte; c) Valores assumidos pelos indicadores educacionais e de desenvolvimento socioeconômico; d) Existência de potenciais parcerias para a implantação da futura unidade; e) Atender a pelo menos uma das três seguintes diretrizes: e.1) estar localizada em uma Unidade da Federação que ainda não possui instituições federais de educação profissional e tecnológica instaladas em seu território; e.2) estar localizada em alguma das regiões mais distantes dos principais centros de formação de mão de obra especializada; e.3) nos casos em que o município selecionado pertencer a uma região metropolitana, a escola deverá estar situada nas áreas de periferia.

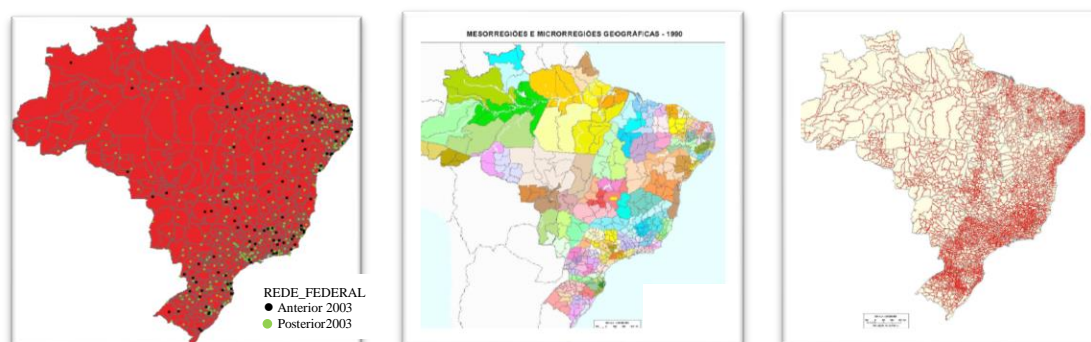
Fase da Expansão	Critérios
Fase II (2011/2012)	<ul style="list-style-type: none"> a) Distribuição equilibrada das novas unidades (distância mínima de 50 km entre os novos <i>campi</i>); b) Cobertura do maior número possível de mesorregiões; c) Sintonia com os arranjos produtivos locais; d) Aproveitamento de infraestrutura física existente; e) Identificação de potenciais parcerias.
Fase III (2013/2014)	<ul style="list-style-type: none"> a) População dos Estados em relação à população total do Brasil; b) Presença das redes federal e estadual de educação profissional e tecnológica nos Estados (esta última apoiada pelo Programa Brasil Profissionalizado); c) Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de cada Estado; d) Jovens de 15 a 24 anos cursando os últimos anos do ensino fundamental (6º ao 9º ano) em relação à população jovem do Estado; e) Número de mesorregiões e municípios presentes em cada unidade da Federação.

Fonte: Setec/MEC.

Fonte: Relatório de Auditoria – Tribunal de Contas da União – TCU – 2012.

A escolha das mesorregiões do IBGE como um dos critérios para escolha dos locais para se implantar novos campi é perfeitamente visível quando se observa, no mapa do Brasil, a distribuição e densidade dos municípios. Se a proposta dos IF visa atender os APL's, é justamente onde se concentram populações e atividades econômicas, culturais e sociais que se deve prover de instituições cujo potencial é o de formação de profissionais e de indução do desenvolvimento tais como os IF. Os mapas abaixo ilustram, respectivamente, a expansão da Rede Federal (TCU), a divisão territorial do Brasil em mesorregiões e microrregiões (IBGE), e a malha municipal (IBGE), que demonstram a correlação entre densidade de municípios e a presença da Rede Federal.

Figura 1: Expansão da Rede Federal, das Mesorregiões e Microrregiões do Brasil e Densidade de Municípios Brasileiros.



Fontes: figura 1 – Relatório de Auditoria – Tribunal de Contas da União – TCU – 2012. figura 2 – LIMA et al., 2002. figura 3 – LIMA et al., 2002.

A correspondência entre as regiões mais densamente ocupadas e a distribuição das unidades dos Institutos Federais pode ser observada, comprovando a referência à capilaridade da Rede Federal.

1.3.CHEGA-SE AOS IF: E AGORA?

Os Institutos Federais representam um modelo inovador, que tem em sua concepção características muito peculiares, pois até então não se falava em verticalização do ensino, na oferta da educação profissional desde a formação inicial e continuada até a pós-graduação, na inserção institucionalizada da pesquisa e da extensão. Também não se dispunha de instituições em quantidade suficiente para atender as demandas por educação profissional e tecnológica, principalmente nas cidades mais afastadas das capitais. Ao serem criados todos de uma vez, seguindo um plano de expansão que previa a implantação gradual de novas unidades, em sintonia com as potencialidades locais, os Institutos Federais constituíram uma nova institucionalidade, evidenciada em Laia (2013), que apontou algumas singularidades do modelo, desde a representação das instituições – passou-se à constituição do CONIF – deixando de existir CONCEFET e CONEAF até à extinção das antigas instituições, passando-se a denominá-las campus. Uma nova logomarca foi criada⁸ e adotada por todas as instituições.

As novas instituições foram orientadas a construir seus Planos de Desenvolvimento Institucionais, bem como seus Projetos Pedagógicos Institucionais. Na área administrativa, surgia nova personalidade jurídica, na qual as unidades deveriam vincular-se à reitoria e a ela prestarem contas, além de participarem dos processos consultivos por meio do Colégio de Dirigentes e outros colegiados que a instituição houvesse por bem criar para seu funcionamento. São estabelecidas normas para a escolha de dirigentes em observância ao processo democrático. Enfim, nesses quase dez anos de existência, sabe-se que muitas mudanças ainda se processam no âmbito dos IF, como consequência da integração das diferentes institucionalidades que lhes deram origem.

1.4.O MODELO IF E SUAS CARACTERÍSTICAS

As novas autarquias seguem realizando suas atividades de modo a atender as diferentes características propostas na Lei 11.892, de 28.12.08. A oferta e desenvolvimento da educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades é um dos desafios, uma vez que exige dos quadros das instituições um exercício de criatividade na composição de suas matrizes curriculares, na vinculação aos arranjos produtivos sociais e culturais locais e consequente mapeamento dessas potencialidades. Além disso, é proposto o exercício de que as instituições se tornem “centros de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular (...)” (Art. 6º da Lei 11.892/08).

Os reitores dos IF assinaram um Termo de Acordo de Metas e Compromissos⁹ a partir de 2009, para um período inicial de quatro anos. Esse acordo tinha como premissa o efetivo cumprimento das finalidades, características e objetivos dos IF expressos na sua lei de criação, a fim de assegurar sua estruturação, organização e atuação, mediante cláusulas e condições previamente estabelecidas. Nesse acordo, foram elencadas 17 dimensões, explicitando-se indicadores para cada uma, com vigência de oito anos e com percentuais a serem atingidos a cada ano, podendo a instituição apresentar, no aniversário da assinatura do termo, proposta de ajuste com justificativas, sempre em articulação com o PDI e em observância à dinâmica do

⁹ **Acordo de Metas e Compromissos n.º....** que entre si celebram a União, representada pelo **Ministério da Educação**, por intermédio da **Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica**, e o **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do.....**, para os fins de estruturação, organização e atuação dos Institutos Federais criados pela Lei no 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Fonte: SETEC/MEC.

processo de planejamento. Com a discriminação das responsabilidades e obrigações do MEC/SETEC e do Instituto, o termo previa a elaboração de Programas e Planos de Trabalho, bem como o preenchimento de planilhas com os indicadores a serem cumpridos pela instituição, nas modalidades presencial e a distância, e também dos cursos de formação inicial e continuada.

A referência aos IF como rede e estrutura de inovação é reforçada, primeiro, na própria condição de existência e na consideração de que devam acontecer relações intra e entre as instituições e, a partir delas, com outras redes; e em segundo, na preocupação com o compromisso de verticalização do ensino e articulação de sua estrutura acadêmica entre os diferentes níveis e modalidades, de suporte e interação com os arranjos produtivos sociais e culturais locais como elementos estruturantes e na oferta de cursos inovadores. Além de se estabelecer o termo de acordo, seria necessário o devido aporte de recursos para se obter o incremento de novas matrículas, abertura de novos cursos e disponibilização de estrutura física para esse fim. A edição da Portaria SETEC nº 330 de 28/12/2011¹⁰ estabeleceu, portanto, critérios e procedimentos para a formalização e descentralização de créditos orçamentários para, entre outras considerações, observar o termo de acordo e metas, que deveriam já estar assinados pelos reitores dos IF, conforme se vê:

Considerando a celebração do Termo de Acordo de Metas e Compromissos, para os fins de estruturação, organização e atuação dos Institutos Federais criados pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, que objetiva a Estruturação, Expansão e Atuação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, a serem atingidos em curto prazo, até o ano de 2013 e projeção de manutenção ou ampliação nos anos seguintes, tomando como marco de médio prazo o ano de 2016 e de longo prazo o ano de 2022, bicentenário da Independência da República Federativa do Brasil; (PORTARIA SETEC Nº 330 DE 28.12.2011).

Observe-se que a expansão da Rede Federal estava em pleno andamento, não só pela execução de obras, reformas e ampliações para implantação dos campi, como também nas fortes mudanças provocadas pela contratação de novos servidores, que muitas vezes não conheciam a Rede Federal, sua história, sua cultura e identidade. O funcionamento dos IF, portanto, estruturou-se sobre uma base que eram as antigas instituições, suas unidades descentralizadas e os novos campi que começaram a funcionar quase que simultaneamente.

Araújo e Hypolito (2010) analisam as características dos IF, comparando-as às dos antigos CEFET, que já estavam se adiantando na oferta da educação superior tecnológica, nas

¹⁰ Estabelece critérios e procedimentos para a formalização de descentralização de créditos orçamentários da SETEC para órgãos ou entidades pertencentes à administração pública federal, direta e indireta, por meio de Termo de Cooperação, conforme inciso III, do §1º, do art. 1º do Decreto nº 6.170 de 2007.

licenciaturas e bacharelados, além da pós-graduação, em alguns casos. Trazem a questão de que algumas das antigas Escolas Agrotécnicas Federais também já se movimentavam no sentido de pleitear autorização para oferta do ensino superior de tecnologia. Do ponto de vista estritamente das características, não se observam alterações significativas.

A lei 11.892/2008, que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, vem com uma proposta de implantar um modelo único, inédito, inovador e criativo para a Educação Profissional e Tecnológica. Os IF foram estruturados “a partir do potencial instalado nos Cefet, escolas técnicas e agrotécnicas federais e escolas vinculadas às universidades federais” (SILVA, 2009. p.8), com o propósito de gerar e fortalecer as “condições estruturais necessárias ao desenvolvimento educacional e socioeconômico brasileiro” (SILVA, 2009. p.8). Ao considerar o trabalho como princípio educativo, a proposta das novas instituições se ocupa da “promoção da justiça social, da equidade, do desenvolvimento sustentável com vistas a inclusão social, bem como a busca de soluções técnicas e geração de novas tecnologias.” (SILVA, 2009. p.8).

Uma concepção de sociedade que se assenta na igualdade de oportunidades e no atendimento às demandas por formação profissional e na difusão de conhecimentos científicos, além de contribuir para o desenvolvimento local, por meio de seus arranjos produtivos. “Dizer, pois, que a educação é um fenômeno próprio dos seres humanos significa afirmar que ela é, ao mesmo tempo, uma exigência do e para o processo de trabalho, bem como é, ela própria, um processo de trabalho.” (SAVIANI, 1992. p.12). Saviani considera que uma proposta educativa deve visar a transferência da cultura popular para a cultura erudita. “Portanto, a escola diz respeito ao conhecimento elaborado e não ao conhecimento espontâneo; ao saber sistematizado e não ao saber fragmentado; à cultura erudita e não à cultura popular.” (SAVIANI, 1992. p.14), o que coaduna com a proposta dos IF.

O fato de os IF poderem atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional e tecnológica impõe um compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador e com os princípios fundamentais do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Esse compromisso vem explicitado na construção dos projetos pedagógicos das instituições, devendo adotar como diretrizes:

- . a necessidade de atuar no ensino, na pesquisa e na extensão;
- . a compreensão da pesquisa ancorada nos princípios científico – que se consolida na construção da ciência e desenvolvimento da tecnologia – e no educativo – que diz respeito à atitude de questionamento diante da realidade (...);
- . a concepção das atividades de extensão como forma de diálogo permanente e mais amplo com a sociedade;

- . a compreensão de que o conhecimento deve ser tratado em sua completude, nas diferentes dimensões da vida humana, integrando ciência, tecnologia, cultura e conhecimentos específicos (...);
- . o reconhecimento da precedência da formação humana e cidadã, sem a qual a qualificação para o exercício profissional não promove transformações significativas para o trabalhador e para o desenvolvimento social;
- . a necessidade de assegurar aos sujeitos as condições de interpretar a sociedade e exercer sua cidadania, na perspectiva de um país fundado na justiça, na equidade e na solidariedade;
- . a organização de itinerários formativos que permitam o diálogo entre os diferentes cursos da educação profissional e tecnológica (...);
- . a sintonia dos currículos com as demandas sociais, econômicas e culturais locais, (...);
- . o reconhecimento do trabalho como experiência humana primeira, organizadora do processo educativo. (REZENDE, 2009)

O Art. 2º da lei 11.892/2008 diz que os IF são “instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, (...)”. Esta atuação em todos os níveis é singular, pois não é comum no sistema educacional brasileiro atribuir mais de um nível de ensino a uma única instituição. O que não lhe tira os méritos nem a descaracteriza, ao contrário, lhe confere uma atuação diversificada em termos de oferta educativa. O fato de serem multicampi está relacionado à atuação local e regional, em regime de cooperação e colaboração com o pacto federativo. Também é interessante marcar que a autonomia tanto na criação como na extinção de cursos torna possível uma maior atuação de acordo com os arranjos produtivos em sua dinâmica.

Das nove características e finalidades dos IF, elencadas no Art.6º, a contida no inciso VI diz que o IF deve “qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino.” Esta finalidade denota que o IF deve se abrir para a comunidade, na sua atuação local e regional, no sentido de contribuir para as demais redes – municipal e estadual – e promover um intercâmbio entre os docentes. O inciso IX desse mesmo artigo propõe a “promoção da produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente”, numa clara disposição de se pensar uma sociedade que cuida de si mesma. No que tange aos objetivos dos IF, há uma referência explícita à manutenção da oferta do ensino técnico integrado ao ensino médio por meio da fixação de 50% das vagas¹¹ para esta modalidade, que denota uma conexão com a

¹¹ Art. 8º No desenvolvimento da sua ação acadêmica, o Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei, e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea b do inciso VI do caput do citado art. 7º.

origem e vocação dessas instituições, notadamente quanto à formação de técnicos de nível médio para atuar nas mais diversas áreas profissionais.

Outra novidade nos IF é a possibilidade de realização de pesquisa científica, o que muda substancialmente uma das atribuições dessas instituições, que “eram entendidas como destinadas exclusivamente ao ensino na perspectiva da aprendizagem de uma profissão, em sentido restrito.” (SILVA, 2009. p.43). Entretanto, deve-se salientar que, no texto legal, são apontadas algumas características da pesquisa a ser desenvolvida nos IF, que deve se assentar em problemas concretos da comunidade, no ensejo de contribuir para o desenvolvimento sustentável local, com propostas de soluções técnicas e tecnológicas, distintas, portanto, das atribuições das universidades. Dentre os objetivos dos IF, o inciso V traz a questão do estímulo e apoio a “processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional.” São situações que ocorrem na atualidade, em que se fala de empregabilidade, mas não se criam condições alternativas para o trabalho autônomo seja por meio de micro ou pequenas empresas como por meio de sistemas de produção alternativos tais como as associações de economia solidária.

É esse o caso de camponeses e moradores de áreas de alta vulnerabilidade social entre outros. O desenvolvimento de processos educativos que levem a geração de trabalho e renda em prol do desenvolvimento local pressupõe uma proposta de formação que conduza o educando a ampliação de sua capacidade de perceber os problemas contemporâneos e posicionar-se criticamente perante estes. Tal comportamento exige autonomia intelectual e uma visão mais integrada do contexto, ou seja, emancipação. (SILVA, 2009. p.44).

A concepção de sociedade subjacente ao modelo evidencia uma preocupação com um processo de gestão que seja democrático, principalmente na escolha dos dirigentes. É uma proposta ousada, que busca a transparência na gestão por meio da participação da sociedade civil organizada no Conselho Superior.

O Conselho Superior, por sua composição representa a comunidade interna, a sociedade e o próprio MEC. Sua legitimidade advém da forma democrática com que seus integrantes venham a ser indicados, especialmente, na representação da sociedade civil, garantindo a presença de empregados e empregadores. (SILVA, 2009. p.50).

§ 1º O cumprimento dos percentuais referidos no caput deverá observar o conceito de aluno-equivalente, conforme regulamentação a ser expedida pelo Ministério da Educação.

§ 2º Nas regiões em que as demandas sociais pela formação em nível superior justificarem, o Conselho Superior do Instituto Federal poderá, com anuência do Ministério da Educação, autorizar o ajuste da oferta desse nível de ensino, sem prejuízo do índice definido no caput deste artigo, para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei.

Na prática, não existe uma avaliação sobre essa participação da comunidade externa, pois são representantes indicados e muitas vezes estranhos à comunidade interna. Se de um lado, as possibilidades são muitas, de outro, deve-se cuidar para que todas as características preconizadas pela legislação estejam de fato sendo observadas e cumpridas dentro do que é proposto no modelo. Dizendo de outra forma, é necessário que se disponha de indicadores que permitam auferir o cumprimento dessas características.

2. MARCO CONCEITUAL

2.1.O PROCESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E SUAS ANÁLISES

As políticas públicas como são percebidas atualmente, destinam-se basicamente à solução de problemas sociais que os governos lidam no dia a dia. Uma política pública pode ser entendida de várias maneiras, a depender do enfoque que se queira dar. Bonafont (2004) traz as definições de Dye (1984), que conceitua as políticas públicas como aquilo que os governos decidem fazer ou não fazer, de Mead (1995), que define as políticas como análise de governo à luz dos assuntos públicos mais relevantes, de Peters (1986), que define uma política pública como a soma das atividades dos governos, seja por meio da ação direta ou por meio de agentes. Conclui com a constatação de que o governo é o elemento central, de modo que não se pode falar em políticas públicas sem que se fale dos governos. (BONAFONT, 2004. p.1. Tradução livre da autora).

Saravia (2007) conceitua política pública como

Um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. (...) é um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos. (SARAVIA, 2007).

Tudo o que afeta a vida social, econômica, política de uma comunidade, cidade ou país é passível de uma intervenção de governo ou sua omissão. E no processo de elaboração de uma política pública deve-se levar em conta a diversidade de atores envolvidos, bem como as etapas de que geralmente se compõe: o surgimento de um problema e sua definição, identificação e avaliação de opções e alternativas, seleção das opções disponíveis ou possíveis, implementação

e avaliação (modelo de JONES, 1970 apud BONAFONT, 2004. Tradução livre da autora). Esta decomposição é útil apenas para fins didáticos, uma vez que o processo é dinâmico. Bonafont (2004) pontua outras dimensões de análise, que permitem um olhar mais global, menos rígido, dada a complexidade do processo das políticas públicas.

Lahera (2007) destaca a reciprocidade entre a política e as políticas públicas, mesmo sendo entidades diferentes

As políticas públicas são um fator comum da política e das decisões do governo e da oposição. Assim, a política pode ser analisada como a busca de estabelecer políticas públicas sobre determinados temas, ou de influenciá-las. Por sua vez, parte fundamental do dia a dia do governo refere-se ao desenho, gestão e avaliação das políticas públicas. (...) A política sem políticas públicas é mais demagógica, menos moderna. (LAHERA, 2007. Tradução livre da autora).

A referência à prevalência de uma ideia sobre outras é também vista como uma característica de um sistema em que a comunidade deve participar ativamente da elaboração da agenda de ações. Ou seja, quanto mais uma sociedade debate sobre ela mesma, sobre seus problemas, mais ela se torna capaz de propor soluções. Claro que isso não é simples, linear. A proposição da agenda pública torna-se então como um jogo de poder, o de que devem existir regras, pois a disputa de interesses é intrínseca à democracia. Entretanto, “o lobby, a corrupção e a falta de transparência no financiamento da política são regras de desigualdade” (LAHERA, 2007. Tradução livre da autora).

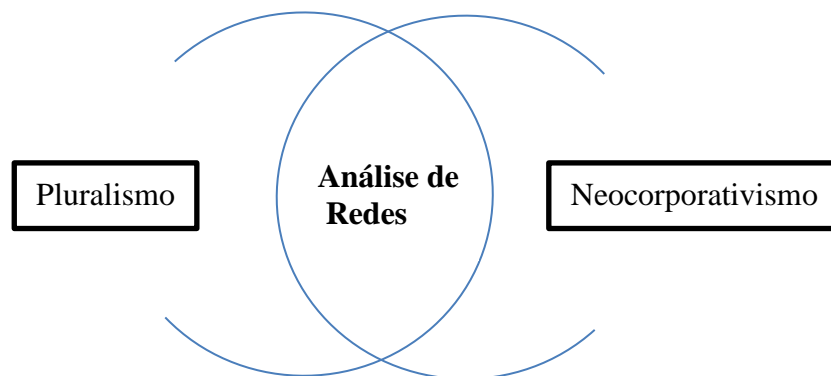
Hill (2013) conceitua o processo político como um processo complexo no qual há muitos atores: políticos, grupos de pressão, funcionários civis, servidores públicos e, em alguns casos, aqueles que se vêem como destinatários passivos da política. Para entender esse processo complexo, há os analistas interessados em aprofundar o entendimento da política, outros que se dedicam a compreender o aumento da qualidade da política e alguns que se interessam por ambas abordagens.

Bonafont (2004) relaciona as principais abordagens na análise de políticas públicas, apontando suas limitações. O modelo racional tem como crítica o fato de não se conseguir fazer uma análise exaustiva de problemas complexos como as políticas públicas. O modelo incremental responde de forma mais eficiente às demandas por mudança na sociedade, embora tenha como limitação o fato de não se concentrar no planejamento das políticas, mas de explicar como estas políticas são executadas. O modelo das janelas de oportunidade política considera a existência de uma situação favorável para que um determinado problema entre na agenda de

governo. O enfoque das coalizões de defesa e o neoinstitucionalismo compartilham a mesma forma adotada no modelo anterior de conceituar as políticas, porém, levam em consideração as ideias como variável explicativa das mudanças. As políticas públicas, nessas abordagens, se desenvolvem como um processo de aprendizagem social.

No modelo da escolha racional o processo de elaboração de políticas públicas é definido como um processo linear, cujo resultado depende da capacidade de organizações públicas e privadas imporem suas demandas sobre o resto da sociedade. As análises se concentram no comportamento de grupos e interação dos atores no processo político. Presume-se que o governo e o processo político seguem um funcionamento semelhante ao do mercado. (BONAFONT, 2004. p.18). O modelo de análise de redes de políticas públicas ou *policy network* considera que a proliferação de redes políticas representa uma mudança importante na forma de compreender políticas e o papel do Estado. A globalização crescente e a perda da autonomia do Estado para decidir sobre matérias que eram antes de sua exclusiva competência fizeram com que surgisse a necessidade de uma maior cooperação entre Estado e grupos sociais. As estruturas de poder tornam-se mais flexíveis. A análise de redes supera os enfoques anteriores e rompe com o antagonismo entre o pluralismo e o neocorporativismo, estabelecendo um ponto de união entre ambas perspectivas. A figura 2 apresenta uma representação dessa superação.

Figura 2 – Análise de Redes: superação do Pluralismo e Neocorporativismo



Fonte: elaboração da autora.

2.2. REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS OU *POLICYNETWORKS*

A abordagem de rede de políticas públicas tem sido objeto de investigações acerca de seu potencial como teoria. É uma expressão que tem assumido relevância por buscar explicações empíricas para o processo de políticas públicas. Ferrari e Nunes (2008) trazem uma conceituação de redes de políticas públicas a partir de Börzel (1998), em que são vistas como

um conjunto relativamente estável de relações de natureza interdependente e não-hierárquica entre diversos atores, os quais compartilham interesses comuns em relação a uma política e que trocam recursos entre si para atingir tais interesses, reconhecendo que a cooperação é o melhor meio de alcançá-los (BÖRZEL, 1998, p. 254 apud FERRARI e NUNES, 2008).

Devido às diversas possibilidades de uso das redes de políticas públicas, Ferrari e Nunes (2008) assim resumem:

O termo pode ser utilizado para descrever ferramentas analíticas no estudo da relação entre os atores num determinado subsistema ou domínio político (LAUMANN e KNOKE 1987); como uma tipologia para elucidar padrões de interação entre diversos atores (VAN WAARDEN 1992, apud HOWLETT e RAMESH 1995); como uma estrutura de governança (BÖRZEL 1998; RHODES 1997); ou como uma abordagem (*framework*) para o estudo das políticas públicas (SABATIER 2007). (FERRARI e NUNES, 2008).

Peterson (2003) apresenta o conceito de *policynetworks* a partir de uma explicação do termo “network”, frequentemente utilizado para descrever grupos de diferentes tipos de atores conectados na vida política, social ou econômica. Embora seja considerado ainda um termo vago, devido aos trabalhos científicos disponíveis, existe um interesse crescente em formas de governança em redes, que refletem como a moderna sociedade, cultura e economia têm sido cada vez mais resultados de relações envolvendo mutualidade e interdependência, opondo-se à hierarquia e independência. As relações entre as instituições, ao invés das organizações mesmas, têm-se tornado o foco central para muitos cientistas sociais. (PETERSON, 2003).

Ao trazer características da governança na União Europeia, Peterson (2003) destaca três nas quais o conceito de *policynetworks* se aplica: primeiro, a questão da diversidade e extensão, que geram problemas complexos e novas estruturas políticas; segundo, a formulação de políticas na União Europeia assemelha-se à formulação supranacional em outras organizações internacionais, que têm uma característica muito técnica, além do que, as instituições representativas, que poderiam ter um papel de supervisão por meio de responsáveis técnicos,

são fracas; e, terceiro, a elaboração de políticas na União Europeia é sustentada por “extraordinários labirintos complexos de comitês que formatam as opções políticas antes delas estarem disponíveis pelos decisores, tais como o colégio de Comissários, Conselho de Ministros ou Parlamento Europeu.” (PETERSON, 2003, tradução livre da autora).

Peterson (2003) afirma que o modelo de Rhodes é o que mais tem sido empregado do que qualquer outro, no estudo da governança da União Europeia e aponta três variáveis que determinam qual tipo de policy network existe em um setor específico: 1) a relativa estabilidade entre os membros da rede; 2) o relativo isolamento; e 3) a força da dependência de recursos. Afirma, ainda, que uma das potencialidades do modelo de Rhodes reside no fato de que, apesar de algumas discrepâncias em terminologias, outros modelos de governança em redes são compatíveis com o modelo de Rhodes. Cita, como exemplo, o conceito de “comunidades epistêmicas” (epistemic community) desenvolvido por Peter Haas (1992), como um meio de descrever como a formulação de políticas pode tornar-se influenciada por profissionais em rede com reconhecida experiência e competência em um domínio específico. Outro conceito, de “coalizões de advocacia” ou coalizões de defesa (*advocacy coalitions*), de Sabatier (1993), que compartilha um sistema de crença específico e trabalham juntos por um período de tempo longo para forçar mudanças políticas. (PETERSON, 2003).

Börzel (1997) distingue duas escolas, alemã e anglo-saxã, respectivamente, como “forma específica de governança” e a outra, “tipologia de intermediação de interesses”. A primeira, concebe policy networks como um mecanismo para mobilização de recursos políticos em situações em que esses recursos são amplamente distribuídos entre atores públicos e privados. A segunda, interpreta policy networks como um termo genérico para as diferentes formas de relacionamentos entre os grupos de interesse (*interest groups*¹²) e o Estado. Ferrari e Nunes (2000) ressaltam que

Quanto à visão das redes como estrutura de governança, as redes surgem como

¹² Um grupo de interesse é uma organização cujos membros compartilham preocupações comuns e buscam influenciar as políticas de governo que afetam essas preocupações. (<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/american-government/interest-groups/types-of-interest-groups>. Tradução livre da autora). A influência de um grupo, que defende interesses específicos, é sentida nas questões que envolvem as instituições políticas, pois elas são mais suscetíveis à influência de um grupo do que um indivíduo. Entretanto, há que se fazer uma distinção entre esses grupos, que podem ser confundidos com lobistas. Existem diferentes grupos, cada um com objetivos específicos, tais como os grupos econômicos, públicos, governamentais, religiosos, dos direitos civis, ideológicos e os que advogam contra ou a favor de uma única questão, que pode ser local, como por exemplo o combate ao uso de drogas, ou relacionada a política externa.

alternativas às hierarquias e ao mercado. Em seu famoso livro, *Markets and Hierarchies*, Olivier Williamson (1975) aponta a existência de duas estruturas de governança e coordenação: o mercado e a hierarquia. O mercado apresenta lógica imediatista, sem expectativa de relações futuras entre as partes, não altruísta, refletindo a racionalidade autointeressada e independente dos atores. A hierarquia internaliza as transações e fluxos de recursos, com grande relação de dependência entre seus atores, que demonstram problemas com flutuações agudas no ambiente externo e mudanças não previstas. (FERRARI E NUNES, 2000. p. 4).

Para captar a interação entre os grupos de interesse e as autoridades públicas são utilizadas abordagens tais como dos Triângulos de Ferro (*Iron Triangles*), do Neo-corporativismo, das comunidades políticas ou das redes de políticas (*Policynetworks*). O conceito de redes tornou-se um termo de uso amplo, em várias disciplinas científicas, como o caso da ciência política. A discussão em torno do conceito remete à questão de tratar-se de um método, um modelo ou uma teoria (KIPNIS, 2010). Börzel (1997) aponta algumas disciplinas em que se usa esse conceito, como é o caso da microbiologia, que descreve as células como redes de informação, os ecologistas, que conceituam o ambiente vivo como um sistema de redes, os cientistas da computação, que desenvolveram redes neurais com capacidades de auto-organização e auto-aprendizagem. (BÖRZEL, 1997). Também se aplica o conceito como uma nova forma de organização social na sociologia da ciência e tecnologia, na economia de redes industriais e tecnológicas, na administração e nas políticas públicas. (BÖRZEL, 1997).

Entretanto, o uso do conceito de *policynetworks* varia bastante entre as diferentes disciplinas. O que existe em comum é que todas compartilham um entendimento de que se considera a definição de *policynetworks* como um conjunto de relações relativamente estáveis, não hierárquicas e interdependentes, que vinculam uma variedade de atores, que compartilham interesses comuns com relação a uma política e que trocam recursos para perseguir esses interesses compartilhados reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar objetivos comuns. Börzel (1997) lembra que, esta não é a única definição e que existe uma variedade de compreensões e aplicações do conceito na literatura. Admite que alguns autores possuem apenas uma “vaga e, às vezes, ambígua ideia do que é uma policy network e dificilmente o tornam explícito.” (BÖRZEL, 1997, tradução livre da autora). Existem, ainda, os que consideram o conceito como metáfora (BÖRZEL, 1997; BONAFONT, 2004; OLIVIER e ACUTO, 2015), ou como uma ferramenta de análise, e um terceiro grupo de cientistas que consideram policy network como um método de análise da estrutura social, embora não concordem com o uso da análise de redes como um método qualitativo ou quantitativo. O quadro abaixo sintetiza esses conceitos:

Quadro 1 - Conceitos de *policy networks*

Conceito quantitativo de rede		Conceito qualitativo de rede
	<i>Escola de Intermediação de Interesses</i>	<i>Escola de Governança</i>
<i>policy networks</i> como um instrumento de análise	<i>policy networks</i> como uma tipologia de relações entre estado/sociedade	<i>policy networks</i> como um modelo para analisar formas não hierárquicas de interações entre atores públicos e privados na elaboração de políticas
<i>policy networks</i> como uma abordagem teórica	Estrutura de <i>policy networks</i> como fator determinante do processo político e de seus resultados	<i>policy networks</i> como uma forma específica de governança

Fonte: Börzel (1997) tradução livre da autora

Perkin e Court (2005) consideram o termo emergente, capaz de dar conta da análise de políticas em situações cada vez mais complexas devido à globalização e à maior participação da sociedade civil (e conseqüente formação dos setores multinível) como conceito relativamente novo, passível de críticas, principalmente quanto ao seu poder analítico de políticas públicas. Assume-se, nesse trabalho, que as formas tradicionais de análise de políticas públicas, especificamente para a educação profissional e tecnológica, não têm conseguido explicar satisfatoriamente os desafios desse setor, como política para o desenvolvimento e formação profissional da população. (KIPNIS, 2012). Perkin e Court (2005) definem as redes como

Estruturas formais ou informais que conectam atores (indivíduos ou organizações) que compartilham interesse comum em uma questão específica ou que compartilham um conjunto geral de valores. (PERKIN e COURT, 2005. p. 2. Tradução livre da autora).

As redes, segundo os autores, possuem a capacidade de fomentar: a) comunicação – a multiplicidade de conexões em uma rede permite aos atores comunicarem-se de forma melhor. Conseqüentemente, há um potencial para conhecimento a ser compartilhado interativamente, tanto nas dimensões horizontal quanto vertical; b) criatividade – a comunicação livre e interativa entre as variedades de atores possibilita um ambiente fértil para a ação criativa; c) consenso – redes podem fazer uso das várias conexões entre diversos atores para construir o consenso, muitas vezes contornando barreiras formais. Elas permitem a atores com ideias semelhantes identificar cada um e reunir-se em torno de um problema comum.

Perkin e Court (2005) trazem alguns temas centrais à discussão e análise de políticas públicas, tais como globalização, governança, capital social e gestão do conhecimento, além das tecnologias de informação e comunicação. O fenômeno da globalização tem provocado

novas formas de se buscar entender as novas relações decorrentes de uma sociedade complexa, inserida numa política econômica também complexa e cada vez mais interconectada. As redes sociais são responsáveis por influenciar várias formas de governança devido ao aumento significativo de redes nacionais e transnacionais, que têm interferido e alterado as percepções de governança global. Surge, assim, o conceito de “global public policy networks”¹³ (REINICKE et al., 2000), redes globais de políticas públicas (tradução livre da autora). O Banco Mundial adota como definição de capital social “as normas e redes que possibilitam a ação coletiva”¹⁴.

As redes desempenham funções específicas e podem ser classificadas de acordo com a forma de atuação. Podem, portanto, realizar seis funções não exclusivas: filtrar, amplificar, investir/prover, conveniar, construir comunidades, facilitar. (MENDIZABAL, 2006). A função filtro é semelhante à desempenhada por editores de mídia, que decidem quais informações devem ser disponibilizadas ao público. Também os grupos de especialistas podem ser indicados pelos formuladores de políticas em questões políticas específicas e filtrar alternativas e ideias para as recomendações políticas. A função de amplificação em uma rede, tal como o filtro, implica em qual ou quais informações devem ser divulgadas, após submetidas a especialistas. Também serve para dar voz a grupos minoritários, ou para transferir informações de um estado privado ou complexo para o acesso do público. A função amplificação serve, ainda, a vários outros papéis, como para disseminar uma ideia. Pode envolver processos de comunicação ou para administrar outros processos. A função investimento fornece uma via de provimento dos recursos necessários a que um grupo possa executar suas atividades principais.

A função convênio reúne diferentes grupos e indivíduos e pode se dar em programas de pesquisa, em parcerias, sejam elas de várias nacionalidades ou disciplinas. Outro aspecto importante desse tipo de rede é que, em muitos casos, sua principal função é estabelecer contato entre pesquisadores e as políticas. A função convênio permite o desenvolvimento sistemático e

¹³ Nos últimos anos, as falhas e insuficiências do tradicional multilateralismo governamental têm tornado óbvio que os governos e organizações internacionais, sozinhos, não dão conta mais das questões políticas cada vez mais complexas. Portanto, a Global Public Policy Networks (GPPNs) tem ganhado destaque recentemente como resultado da combinação entre o desenvolvimento moderno da liberalização e da revolução tecnológica. Para Reinicke et al. (2000) apud Perkin and Court (2005), esta combinação resulta em ‘governance gaps’ (lacuna de governança. Tradução livre da autora) no sistema internacional, identificados como um ‘operational gap’ (lacuna operacional, que representa falta de habilidade para lidar com a complexidade. Tradução livre da autora) e uma ‘participatory gap’ (lacuna de participação. Um déficit democrático de larga escala. Tradução livre da autora). Assim, a sociedade civil e as redes intersetoriais (sociedade civil e governamental, setor privado) são apresentadas como um veículo para solucionar esses ‘governance gaps’.

¹⁴ www.worldbank.org/poverty/scapital.

sustentável de ligações entre pesquisadores e formuladores de políticas. A função de construção de comunidades promove e sustenta os valores e padrões de uma rede de indivíduos ou de um grupo. A função de facilitação ajuda os membros a cumprir suas atividades com maior eficiência e eficácia. (MENDIZABAL, 2006). Tomando por base a tabela apresentada por Perkin e Court (2005) apud Mendizabal (2006), em que se distinguem os principais caminhos em que as redes podem ser úteis na influência dos processos políticos, segue uma analogia ao processo de implementação dos Institutos Federais como um processo político, representada pelo quadro 2.

Quadro 2 – Analogia às funções de rede de Perkin e Court (2005)

Estágio do processo político	Principais caminhos para influenciar o processo	Como as redes podem auxiliar	Funções
Formação de agenda (agenda-setting) Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	convencer as diferentes instituições (Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Agrotécnicas e Técnicas Federais, Escolas Técnicas Vinculadas às Universidade Federais) a aderirem ao Projeto de Ifetização	- Realçar a credibilidade do argumento; - manter conexão entre pesquisadores, Sociedade Civil Organizada e formuladores de políticas (<i>policymakers</i>).	Amplificação – criação de uma única logomarca para todas as instituições; criação de uma reitoria em cada capital Convênio – Fóruns Nacional e Internacional de Educação Profissional e Tecnológica
Formulação	Lei 11.195/05 Lei 11.892/08	- evidenciar a boa qualidade; - colaborar com os formuladores de políticas (<i>policymakers</i>); - contornar barreiras formais ao consenso.	Amplificação – reuniões e audiências públicas Convênio – criação de cargos e funções Facilitação – intervenção da SETEC/MEC na adesão das Escolas Agrotécnicas
Implementação Plano de Expansão da Rede Federal em Fases I (2005-2007), II (2007-2010) e III (2011-2020)	Criação do CONIF Criação dos Fóruns de Educação (FDE), de Administração (FORPLAN), de Pesquisa e Pós graduação (FORPOG)	- realçar a sustentabilidade e âmbito da política; - atuar como uma dinâmica plataforma para ação.	Investimento e amplificação investimento previsto de R\$ 1,1 bilhão (BRASIL/MEC/SETEC, 2012) nas fases I e II Amplificação, investimento, convênio, construção de comunidade, facilitação
Avaliação	Coletar evidências de alta qualidade e	- prover a boa qualidade;	Filtro, facilitação – vídeo institucional;

	canalizar para o ciclo político (<i>policy cycle</i>).	- conectar formuladores de políticas (<i>polymakers</i>) ao usuário final.	Convênio, amplificação e facilitação – convênios com Prefeituras
Todos os estágios	Capacitação para a Sociedade Civil Organizada objetivando influenciar as políticas.	- manter a comunicação; - fornecer apoio e incentivo; - coordenar avaliação dos membros.	Todas as funções Todas as funções Construção de comunidade, facilitação

Fonte: Perkin e Court (2005) apud Mendizabal (2006) – tradução livre e adaptação da autora

Uma das conclusões a que chegam Reinicke et al (2006) é de que as redes proporcionam uma alternativa importante para que indivíduos e organizações procurem influenciar o desenvolvimento de políticas. A força das redes está na diversidade e não na uniformidade (REINICKE et al. 2000. p. 179).

Ainda que se possa considerar as antigas escolas técnicas e agrotécnicas como uma política pública, é na criação dos IF que se evidencia uma intenção de se estabelecer claramente e institucionalmente um modelo para a EPT. Ao se considerar a territorialidade, os arranjos produtivos locais e regionais, ao se prever a utilização de toda a capacidade instalada, seja nos laboratórios, seja no quadro de pessoal altamente capacitado, torna-se nítida a diferença entre as antigas instituições e o novo modelo. Nesse novo modelo são identificados alguns componentes comuns a uma política pública (SARAVIA, 2006): a institucional, em que se tem uma decisão ou elaboração por uma autoridade formal; é um processo decisório, com vistas à solução de um problema; envolve um componente comportamental, pois não se restringe apenas ao aspecto meramente decisório e é um processo causal, uma vez que supõe efeitos no sistema político e social. Saravia (2006) estabelece, para a América Latina, a distinção entre elaboração e formulação de uma política pública, sendo a primeira, a fase de preparação da decisão política e a segunda, a decisão propriamente dita. Na implementação, distingue-se uma fase de preparação para a execução e a execução propriamente dita. E, finalmente, a avaliação.

É difícil encontrar uma única definição de política pública, devido à sua abrangência e os objetivos de se conceituar. Na literatura, encontram-se alguns elementos comuns, podendo-se definir política pública como uma ação de Estado que visa ações coletivas, com uma intenção de resolver um problema. (BONAFONT, 2004; SARAVIA e FERRARESI, 2006; AZEVEDO et ALI, 2012; GRISA, 2010; KINGDON, 2010; TCU, 2014; LINDBLOM, 1979; OLIVIER e

ACUTO, 2015; FREY, 2000; SOUZA, 2006; ESPINOZA, 2009). Boneti (2011) compreende como políticas públicas

as ações que nascem do contexto social, mas que passam pela esfera estatal como uma decisão de intervenção pública numa realidade social, quer seja para fazer investimentos ou para uma mera regulamentação administrativa. Entende-se por políticas públicas o resultado da dinâmica do jogo de forças que se estabelece no âmbito das relações de poder, relações essas constituídas pelos grupos econômicos e políticos, classes sociais e demais organizações da sociedade civil. (BONETI, 2011).

Inicialmente, surge como subárea da ciência política, uma vez que busca entender como e porque os governos optam por uma ideia em detrimento de outra. Souza (2006) aponta como fundadores da área de políticas públicas: a) H. Laswell (1936), que introduz a expressão *policy analysis* como forma de “conciliar conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos e também como forma de estabelecer o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo.” (SOUZA, 2006); b) H. Simon (1957), que trouxe o conceito de “racionalidade limitada dos decisores públicos (*politymakers*)” (SOUZA, 2006). Tal limitação se dá em função de problemas como informação incompleta ou imperfeita, tempo para se tomar uma decisão, auto-interesse dos decisores, entre outros.

Entretanto, pode-se chegar a um ponto satisfatório de racionalidade por meio da criação de “estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadre o comportamento dos atores e modele esse comportamento na direção de resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios.” (SOUZA, 2006); c) C. Lindblom, que acrescentou outras variáveis à formulação e análise de políticas públicas, “tais como as relações de poder e a integração entre as diferentes fases do processo decisório (...)” (SOUZA, 2006). e d) D. Easton (1965), que definiu a política pública como um sistema, ou seja, “como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente. Segundo Easton, políticas públicas recebem *inputs* dos partidos, da mídia e dos grupos de interesse, que influenciam seus resultados e efeitos.” (SOUZA, 2006).

As diferentes tipologias de políticas públicas visam explicações para os processos decisórios. Outras, para o processo de sua formulação. No incrementalismo (LINDBLUM, 1979), tem-se a visão de que os recursos governamentais em uma dada agenda não partem do zero e sim, “de decisões marginais e incrementais que desconsideram mudanças políticas ou mudanças substantivas nos programas públicos.” (SOUZA, 2006). A tipologia do ciclo da política pública (*politic cycle*) constitui-se dos estágios da definição de uma agenda (*agenda setting*), da identificação de alternativas, avaliação das opções, seleção de opções,

implementação e avaliação. Na tipologia denominada “garbage can” ou “lata de lixo”, (COHEN, MARSH E OLSEN, 1972) sugere-se que as escolhas de políticas públicas são feitas como se as alternativas estivessem em uma ‘lata de lixo’ ou seja, que as “soluções procuram por problemas.” (SOUZA, 2006). O modelo da coalizão de defesa, de Sabatier e Jenkins-Smith (1993), concebe a política pública como um “conjunto de subsistemas relativamente estáveis, que se articulam com os acontecimentos externos, os quais dão os parâmetros para os constrangimentos e os recursos de cada política pública.” (SOUZA, 2006). O modelo de arenas sociais vê a política pública como “uma iniciativa dos chamados empreendedores políticos” (SOUZA, 2006), que seriam os responsáveis por enxergar uma determinada circunstância ou um evento como um problema para o qual algo deveria ser feito. Ou seja, os decisores políticos (*policy makers*) considerariam uma questão em detrimento de outras a partir da divulgação de indicadores, da ocorrência de eventos tais como um desastre ou repetição continuada de um problema ou ainda de informações apontando falhas. (SOUZA, 2006). A tipologia do “equilíbrio interrompido” (BAUMGARTNER E JONES, 1993) baseia-se em noções da biologia e computação.

Da biologia veio a noção de “equilíbrio interrompido”, isto é, a política pública se caracteriza por longos períodos de estabilidade, interrompidos por períodos de instabilidade que geram mudanças nas políticas anteriores. Da computação e dos trabalhos de Simon, vem a noção de que os seres humanos têm capacidade limitada de processar informação, daí por que as questões se processam paralelamente e não, de forma serial, ou seja, uma de cada vez. Os subsistemas de uma política pública permitem ao sistema político-decisório processar as questões de forma paralela, ou seja, fazendo mudanças a partir da experiência de implementação e de avaliação, e somente em períodos de instabilidade ocorre uma mudança serial mais profunda. Este modelo, segundo os autores, permite entender por que um sistema político pode agir tanto de forma incremental, isto é, mantendo o *status quo*, como passar por fases de mudanças mais radicais nas políticas públicas. Fundamental ao modelo é a construção de uma imagem sobre determinada decisão ou política pública (*policy image*), e a mídia teria papel preponderante nessa construção. (SOUZA, 2006).

Uma tipologia para fazer face às novas realidades decorrentes de ajustes fiscais nos governos surge em modelos que levam em conta a questão da eficiência como objetivo de uma política pública. São conhecidos como modelos influenciados pelo “novo gerencialismo público”. Tal ênfase vem de uma visão na qual as políticas públicas e suas instituições “estavam fortemente influenciadas por visões redistributivas ou distributivas, na linguagem de Lowi, desprezando-se a questão da sua eficiência. As razões para tal reconhecimento estão na crise fiscal e ideológica do Estado, aliadas ao declínio do sonho pluralista que caracterizou a visão norte-americana sobre políticas públicas em décadas passadas.” (SOUZA, 2006). Entretanto, Olson (1965) afirma que os interesses comuns poderiam não resultar em ações coletivas e sim em uma *free riding*,

“pois os interesses de poucos têm mais chances de se organizarem do que os interesses difusos de muitos. Existe, segundo Olson, um interesse público que não é a soma dos interesses dos grupos. Assim, a “boa” política pública não poderia resultar da disputa entre grupos, mas de uma análise racional.” (SOUZA, 2006).

Souza (2006) sintetiza os elementos principais de uma política pública da seguinte forma:

- A política pública permite distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz.
- A política pública envolve vários atores e níveis de decisão, embora seja materializada através dos governos, e não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes.
- A política pública é abrangente e não se limita a leis e regras.
- A política pública é uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados.
- A política pública, embora tenha impactos no curto prazo, é uma política de longo prazo.
- A política pública envolve processos subsequentes após sua decisão e proposição, ou seja, implica também implementação, execução e avaliação. (SOUZA, 2006).

Além desses modelos, há que se considerar o papel das instituições, que exercem influência na decisão, formulação e implementação de políticas públicas e que são tratadas na abordagem denominada neo-institucionalismo, em seus ramos: a teoria da escolha racional, o institucionalismo histórico e o institucionalismo estruturalista.

Assim, o que a teoria neo-institucionalista nos ilumina é no entendimento de que não são só os indivíduos ou grupos que têm força relevante influenciam as políticas públicas, mas também as regras formais e informais que regem as instituições.

A contribuição do neo-institucionalismo é importante porque a luta pelo poder e por recursos entre grupos sociais é o cerne da formulação de políticas públicas. Essa luta é mediada por instituições políticas e econômicas que levam as políticas públicas para certa direção e privilegiam alguns grupos em detrimento de outros, embora as instituições sozinhas não façam todos os papéis - há também interesses, como nos diz a teoria da escolha racional, idéias, como enfatizam o institucionalismo histórico e o estrutural, e a história, como afirma o institucionalismo histórico. (SOUZA, 2006).

No processo de elaboração de políticas públicas, os grupos de interesse (*interest groups*) têm um papel importante, sendo sua principal função influenciar quais questões e modos de pensar são priorizados pelos decisores políticos, o que geralmente resulta em perdedores e ganhadores devido a confrontações políticas. Nesse campo de disputas, cabe aos grupos de interesse a capacidade e habilidade de impor suas ideias e concepções à sociedade, que por sua vez, depende de sua capacidade de mobilização e superação do dilema das *free riders*. Grupos de interesse dependem do contexto institucional em que se encontram e da abordagem que se faz. Em sua origem, os estudos sobre grupos de interesse se davam principalmente sobre quem detinha o poder e como esse poder era organizado em um sistema político democrático. Na visão pluralista, as ações desses grupos são positivas para o funcionamento da democracia. O

problema reside no fato de se privilegiar classes dominantes, que em sua maioria, detêm o poder de impor suas ideias, o que se torna tendencioso. Desta forma, os grupos tendem a buscar aliados para, assim, conseguirem ser ouvidos, interferindo na agenda (*agenda setting*).

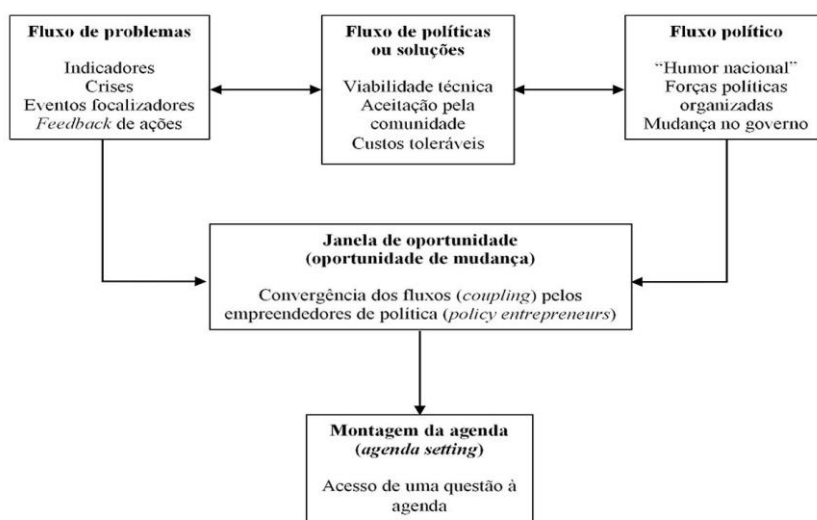
Outra possibilidade radica na consolidação dos sistemas multiníveis de governança, que intensificaram as possibilidades dos grupos de interesse se engajarem nas atividades das chamadas “*venue shopping*” (BONAFONT, 2016) sobre um grande número de questões. A geração de informações sobre uma questão pode suscitar a atenção no sentido de se constituir uma política pública. Mas não são apenas dados que fazem com que uma ideia seja acolhida numa agenda. É preciso criar-se um evento focado num determinado problema de modo a chamar a atenção dos formuladores de políticas e o público, simultaneamente (BONAFONT, 2016).

Redes de Políticas Públicas e Algumas Definições

Definir *policynetworks* no contexto da Rede Federal de EPT é uma tarefa complexa, pois geralmente o conceito é utilizado para explicar as políticas públicas no nível da administração pública ou na análise de políticas no nível macro. Sua estrutura é uma variável explicativa básica a partir da qual se analisa a adoção de estratégias distintas entre países frente às mudanças. Os modelos de Coalizão de Defesa (SABATIER, 1988 apud BONAFONT, 2004) e de Janelas de Oportunidade Política (KINGDON, 1995 apud BONAFONT, 2004) buscam explicar a dinâmica de continuidade e mudanças que se processam na implementação de políticas que acontece devido a fatores externos estáveis e dinâmicos, como por exemplo devido a mudanças das condições socioeconômicas, do contexto político ou cultural (SABATIER, 1993 apud BONAFONT, 2004); por níveis de acordo com mudanças que se processam nas transformações de características ou aspectos técnicos, de caráter incremental (HELL, 1993 apud BONAFONT, 2004); por níveis atribuídos a um núcleo transcendente, devido à dificuldade de se gerar mudanças, a um núcleo político e a aspectos secundários (SABATIER, 1988 apud BONAFONT, 2004) por causalidade a partir da confluência de três processos distintos e independentes entre si. O primeiro deles diz respeito ao surgimento de um problema, seguido da elaboração de ideias e alternativas para solucioná-lo, resultando nas mudanças no sistema político.

A figura 3 ilustra o que se pode chamar de montagem da agenda. Ela engloba as principais etapas ou fluxos, que no modelo de Kingdon (2003 apud ZAPELINI, 2014) são seus elementos geradores. A combinação dos fluxos de problemas, de políticas e o fluxo político resultam na abertura das janelas de oportunidades que possibilitam mudanças.

Figura 3 – Montagem de Agenda



Fonte: ZAPELINI, 2014.

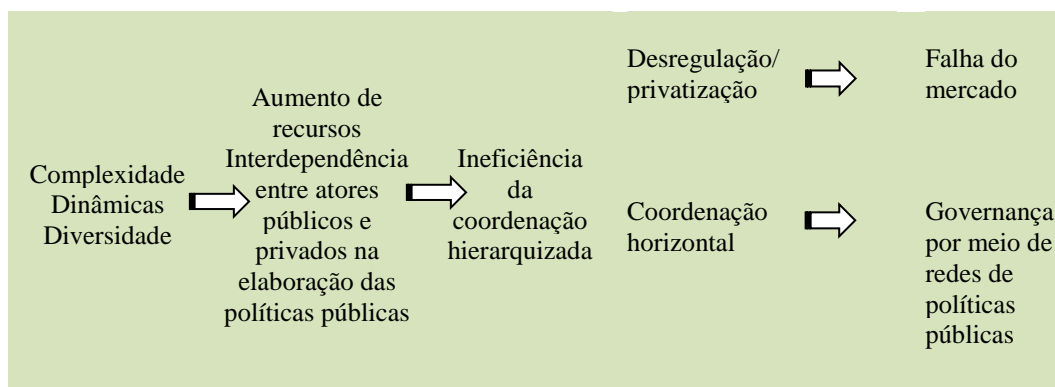
A prevalência de uma ideia sobre outras torna-se objeto de análise e o que mais se destaca é a admissão de que elas são importantes pois é praticamente impossível pensar as políticas sem ideias (BONAFONT, 2004). Um dos fatores que contribui para que uma ideia prevaleça sobre outras é a existência dos grupos de interesse, que são atores chave na elaboração de políticas. Esses grupos dispõem de informações, experiência e conhecimento técnico sobre problemas sociais, econômicos e políticos, que têm que lidar com o problema dos “*free-riders*”¹⁵.

Lopes e Baldi (2009) apoiam-se em Osborn e Hagedoorn (1997) que conceituam redes como “instituições evolucionárias e multifacetadas para cooperação e que por isso demandam também um arcabouço multidisciplinar para apreender tal complexidade” e em Hardy,

¹⁵ “*Free-riders problems*” – vantagens que um indivíduo ou organização obtém sem que tenha contribuído para tal. A tradução literal é “pegar carona”. Bonafont (2004) destaca ser preciso que os líderes superem o problema dos *free-riders* e que, quanto maior o grupo, mais as pessoas se sentem incentivadas a comportar-se como *free-riders* e obter os benefícios do bem coletivo sem a necessidade de contribuir para obtê-los.

Lawrence e Grant (2005. p.58), que “chamam a atenção para o fato de as redes virem sendo adotadas, crescentemente, em todos os setores da sociedade, para promover inovação, entrar em novos mercados e para lidar com problemas sociais intratáveis.” As redes são, desta forma, vistas como uma nova forma de governança, sendo que um conceito implica o outro.

Figura 4 – a evolução das *policy networks* como uma nova forma de governança



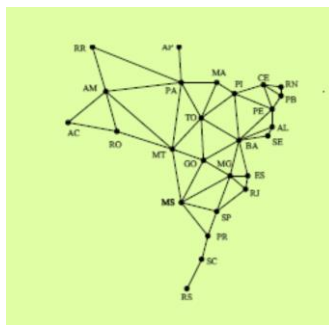
Fonte: Börzel (1997). Tradução e adaptação livre da autora.

A depender do número de atores interconectados, chega-se ao conceito de densidade de rede, discutido na próxima seção.

Densidade de uma Rede

A facilidade com que se representa uma rede torna-a uma figura que descreve visualmente as conexões entre dois ou mais pontos. Do ponto de vista da Geometria, obtém-se uma rede a partir da união de dois pontos por um segmento de reta. Existe uma variedade enorme de utilização do conceito. Pode-se pensar em redes sociais ou na engenharia, como as redes hidráulicas, elétricas, topográficas, e entre outras áreas que igualmente se valem da imagem da rede para materializar as diferentes e possíveis conexões. Castells (1999) refere-se ao crescimento exponencial das redes de computadores, que impõem uma nova forma de gerenciamento em empresas. Na Teoria dos Grafos constroem-se figuras as mais variadas para representar as possibilidades de conexões entre pontos, denominados vértices ou nós. A figura mostra um grafo dos estados do Brasil, sendo que cada estado é um dos vértices:

Figura 5 – Adjacência entre estados do Brasil.



Fonte: <http://www.ime.usp.br/~pf/teoriadosgrafos/2011>.

Uma rede pode ser aberta ou fechada (restrita), dependendo do número de atores envolvidos. Bonafont (2004) refere-se à *policy network* como um exemplo de rede fechada e à *issue networks* como uma rede focada em problemas de maior amplitude. Quanto mais atores envolvidos, entrelaçados, maior é a densidade de uma rede, que pode ser comparada, por analogia, à densidade demográfica, na geografia, ou à densidade de um corpo, na física. Como perspectiva de análise, consideram-se os atores envolvidos, “de que recursos esses atores dispõem, que posições eles ocupam e quais objetivos eles estão buscando alcançar.” (LOPES e BALDI, 2009. p.1009). A análise de resultados econômicos a partir da perspectiva de redes apoia-se, na concepção de Granovetter (2005) apud Lopes e Baldi (2009), nas normas e a densidade da rede; na força dos laços fracos; na importância dos buracos estruturais; e interpenetração da ação econômica e não econômica. (Lopes e Baldi, 2009. p.1013). O autor defende que, quanto maior a conectividade entre atores, maior a coesão, que, por seu turno, “possuem estruturas normativas e culturais, que impactam sobre o comportamento, tornando-o mais homogêneo.” Isso leva a uma melhor habilidade para moldar aquele comportamento. “Assim, a densidade é medida pela extensão na qual a rede está altamente interconectada.” (Brass, Butterfield e Skaggs, 1998 apud Lopes e Baldi, 2009. p.1013).

2.3.GOVERNANÇA

O conceito de governança varia bastante e sua interpretação está vinculada à utilização que dele se faz. Pode ser visto como uma metáfora ou um instrumento de governo e há os que argumentam tratar-se de uma forma de governar. Driver (2008) aborda duas variedades de governança, que podem estar orientadas aos acionistas (shareholders) ou às partes interessadas (stakeholders). Apresenta a ideia de que os sistemas orientados aos acionistas são vistos

principalmente como a influência sobre o desempenho atual, mais do que os sistemas orientados às partes interessadas. Ao trazer o conceito de governança para a realidade da educação, deve-se ter o cuidado de observar o que fazem as empresas, que já utilizam esse conceito, ou mesmo desenvolvem seus próprios modelos. Um modelo de governança, para ser considerado como tal, precisa ser explicitado. Cada vez mais, empresas e governos têm abordado a questão da governança como uma forma de condução e de procurar assegurar a democracia. O uso crescente do conceito de governança tem sido, principalmente, o responsável pela crescente consciência de que os governos não são mais as entidades relevantes e exclusivas quando se trata da gestão de questões sociais.

Levi-Faur (2011) mostra que a governança está sendo utilizada para muitas coisas, entre elas como uma palavra da moda, um conceito descritivo, um conceito falso, um significado vazio, um fetiche, uma abordagem, uma teoria e uma perspectiva. O autor define governança como

(...) uma agenda de pesquisa interdisciplinar para a ordem e desordem, a eficiência e legitimidade, tudo no contexto da miscigenação de modos de controle que permitam a produção da ordem fragmentada e multidimensional dentro do estado, pelo estado, sem o estado e para além do estado. (LEVI-FAUR, 2011. p.2). Tradução livre da autora.

Essa pluralidade formata e reconfigura novas maneiras de se fazer políticas, de compreender as instituições do estado e para além do estado e permite novas formas de controle de riscos, empoderamento dos cidadãos e promoção de formas novas e experimentais de tomadas de decisões democráticas. Segundo o Oxford Handbook of Governance pretende demonstrar, a governança tem se tornado cada vez mais um conceito amplo e fulcral para o estudo da ordem política, econômica, espacial e social em geral e para a compreensão da dinâmica de mudança de democracias capitalistas em particular. Levi-Faur (2011) apresenta o itinerário do uso do termo “governança”, ao fazer um levantamento das citações que envolvem governança, que se inicia nas décadas de 50/60, e entre as quais se identificam poucos trabalhos com esta abordagem, os quais se concentravam basicamente na educação superior e na governança urbana. O conceito passa por um incremento nas citações, devendo-se à publicação do trabalho de Williamson’s, em 1979, a mudança radical no interesse por governança nos diversos campos do saber. Assim, durante os anos 2000, há um aumento considerável de citações do tópico governança, advindas de jornais de economia, administração, ciência política, negócios, estudos ambientais, administração pública, planejamento e

desenvolvimento, geografia, negócios e finanças, relações internacionais, leis, estudos urbanos, sociologia e outros mais de 50 cinquenta campos.

Levi-Faur (2011) traz, ainda, quatro significados, da literatura, para governança: uma estrutura, um processo, um mecanismo e uma estratégia, baseados em Börzel 2010a; Risse Chapter 49, this volume; Pierre and Peters 2000; Héritier and Rhodes 2011, Jessop 2011, Kjær 2004; Bartolini 2011. Como estrutura, governança significa a arquitetura das instituições formais e não formais; como um processo, significa a dinâmica e funções de direção envolvidas em morosos e intermináveis processos de elaboração de políticas; como um mecanismo, significa os procedimentos institucionais de tomada de decisão, de conformidade e de controle; e, finalmente, como estratégia, governança significa os esforços dos atores em governar e manipular os desenhos das instituições e mecanismos no sentido de moldar escolhas e preferências.

As diferentes abordagens sugerem a complexidade da governança enquanto conceito, mas indicam uma nova forma de se pensar a gestão de políticas públicas. É comum, também, definir-se governança pelo que não é. Governança não é uma abordagem unificada, homogênea e hierarquizada para o estudo em política, economia e sociedade, nem é uma teoria, não sendo necessário explicar as estruturas, processos mecanismos e estratégias com novas teorias e, tampouco, governança é governo. Pode até ser considerada mais que governo ou uma alternativa ao governo, mas não como sinônimo. (LEVI-FAUR, 2011. p.11). O autor apresenta quatro perspectivas para o estado, na era da governança. A primeira, vê a governança como um esvaziamento do estado (JESSOP, 1994; PETERS, 1994; RHODES, 1994), em que se observa uma mudança do governo para a governança segundo a qual o poder e a autoridade se movimentam no sentido ascendente ao mercado e instituições políticas e no sentido descendente em direção ao governo regional, comunidades de negócios domésticos e organizações não governamentais. Ou seja, essas mudanças dão conta de que cada vez mais deixa de existir um governo soberano com regras e leis de cima para baixo passando para um estado baseado em novas ideias sobre uma governança descentralizada, baseada na interdependência, negociação e confiança.

A segunda perspectiva é descrita como “desgovernança”, semelhante aos conceitos de desregulação e desburocratização, embora também se refira à mudança do Estado. A terceira, preconiza a governança centrada no estado, combinando o reconhecimento da mudança e transformação do estado, as limitações de sua capacidade política e a importância dos atores

privados no processo político e uma governança global, mais genérica, em que o estado é ainda o ator central e mais importante nas políticas e na política. Nesta perspectiva, o estado continua tendo o maior poder político, sendo a governança um processo no qual o estado detém o papel principal e define prioridades e objetivos. A quarta perspectiva sobre o estado na literatura sobre governança é emergente e é melhor referido como ‘big governance’ (LEVI-FAUR, 2011. p.16), podendo ajudar a tomar a literatura nesse campo em direção a um modo significativo que, ao mesmo tempo promove uma melhor compreensão do papel do estado na era da governança. Esta perspectiva explora as relações entre governos e governança na perspectiva da regulação e com o olhar na consolidação do que melhor se exprime como capitalismo de regulação. Governança e regulação seriam, assim, as principais explicações da estrutura política, dos processos e dos resultados políticos.

Para compreender o conceito de “big governance”, Levi-Faur traz algumas questões relacionadas ao que considera terem sido teorias ultrapassadas do desenvolvimento político e a modernização burocrática e política. Esse conceito leva em consideração a governança como uma face não exclusiva dos países subdesenvolvidos e politicamente autoritários mas principalmente com um olhar para os países desenvolvidos e democráticos. Outro conceito emergente é o da governança da ativação (BORGHI, V. and BERKEL, R., 2008), que tem como foco diferentes modelos de oferta de serviços sociais em diversos países. Ao fazer referência às publicações que discutem esses modelos, os autores mostram que algumas dessas publicações desenvolvem serviços de provisão ou tipologias de governança que podem prover um ponto de partida útil na análise da provisão da ativação, como ajudam a identificar as dimensões da mudança ou as diferenças dos estudos comparativos históricos de oferta de serviços. As características-chave da governança de ativação são, em primeiro lugar, a mercantilização da prestação de serviços, que, embora falha, é necessária para a justiça social e a redução de desigualdades, em segundo, a descentralização, que tem aspectos positivos e negativos, pois nem sempre os governos locais darão conta de assegurar as políticas, principalmente as sociais, de acordo com os governos centrais, em terceiro, a cooperação interinstitucional, que tem efeitos controversos quanto aos benefícios diretos para a população e, em quarto lugar, a individualização, em que os serviços públicos deveriam ser adequados aos indivíduos e não generalizados, pois existem especificidades.

Uma característica de muitos sistemas de governança é que eles são multiníveis e esta é uma realidade que acontece em muitos países de economias desenvolvidas, com destaque para a distribuição de poder entre os diferentes níveis, que não ocorre de acordo com a ordem

hierárquica, mas de acordo com uma lógica que reconhece a existência de uma interdependência entre atores, em que cada um contribui com recursos e habilidades específicas. A coordenação de instâncias multiníveis não é simples, ainda que se tenha muitos casos bem-sucedidos. Os principais atores que envolvem as dimensões multinível são o nível nacional, que geralmente coincide com o Estado; o nível regional, que abrange uma determinada região; o nível intermediário ou sub-regional, que poderia ser comparado às regiões geográficas do país; e, finalmente, o nível local, que é o mais próximo às comunidades locais, sociedade civil e servidores públicos e privados, geralmente identificados com o município (MANTINO, 2009).

A próxima seção traz algumas definições de governança para, em seguida, discutir alguns usos e modelos de governança na análise de políticas públicas até chegar-se a um quadro de tipologias de governança.

Definições de Governança

Quando a maioria das pessoas escuta o termo governança, pensa em governo, chegando alguns a considerarem os termos sinônimos, devido ao fato da raiz das palavras ser a mesma. E, ainda que os significados se aproximem, a governança vai além. A referência ao grau de governança de um país representa o quanto suas instituições e processos são transparentes, responsáveis com as pessoas, permitindo-lhes participar nas decisões que afetam suas vidas. Ou seja, o grau ou a qualidade da governança de um país tem a ver com o grau de credibilidade e respeito de que ele desfruta perante os demais. Jackson et al (2003) apresentam a definição de governança como o exercício da autoridade e um método ou sistema de governo ou de gestão, que abrange tanto os problemas de governo quanto pequenas comunidades.

Embora não haja consenso sobre se governança é uma teoria, uma metáfora ou um método (BÖRZEL, 1997), e ainda que se observe certa ambiguidade na definição, por não haver uma que seja de consenso, muitos estudos simplesmente selecionam uma, justamente por não haver esse acordo. Ainda que o conceito de governança não seja fácil de ser explicitado, devido, principalmente, à variedade de significados (RHODES, 1997) e às aplicações que são feitas, seja no campo das políticas públicas, seja nas áreas da saúde, da tecnologia da informação, das corporações e também na educação, há algumas dimensões comuns. Tais dimensões referem-

se, principalmente, a aspectos observáveis, portanto, empiricamente passíveis de estudos, sejam eles de ordem qualitativa, quantitativa ou, em muitos casos, sob as duas abordagens.

As definições de governança variam, não só entre as diferentes organizações, como também nas organizações. Gisselquist (2012) mostra as diferenças de concepção de governança, colocando, de um lado, os que defendem a agenda da boa governança como os que a consideram como um meio de pelo qual se chega a uma variedade de resultados, principalmente o crescimento econômico e o desenvolvimento e, de outro, os que argumentam que a agenda da governança seja um guia pobre para as políticas por não estar sintonizado ao desenvolvimento histórico, por ser ad hoc, que o critério da governança na alocação de ajuda externa introduz condicionamentos e impõe modelos liberais de democracia ocidentais, além dos que levantam questões acerca do efeito causal na qualidade da governança em diversos resultados, especialmente os do crescimento econômico. A autora aponta como exemplo de como a definição de governança varia numa mesma instituição, as várias definições dadas pelo Banco Mundial.

Uma definição de governança não é tão simples de se obter, pois é um conceito complexo. A definição do *Institute on Governance* (Instituto de Governança do Canadá) identifica que a necessidade por governança existe toda vez que um grupo de pessoas se reúne para um determinado fim. Embora a literatura sobre governança tenha várias definições, a maioria se assenta em três dimensões: autoridade, tomada de decisão e responsabilidade ou prestação de contas. Para o *Institute of Governance*, a governança determina quem tem poder, quem toma decisões e como os participantes têm suas vozes ouvidas e como são feitas as prestações de contas. Ultimamente, a aplicação da boa governança se presta à realização de metas organizacionais e sociais. Uma definição simples de governança é “a arte de conduzir sociedades e organizações” (*Institute on Governance*).

Governança é também um conceito altamente contextual. Há uma diferença significativa entre os ambientes em que se aplicam os processos e práticas. Enquanto no setor público a governança leva em conta principalmente a questão legal, a prestação de contas e as responsabilidades, nos setores não governamentais leva-se em conta os interesses dos *stakeholders*. Além disso, o tamanho, a forma, o formato e a função variam muito de uma organização para outra. Quando se trabalha no campo da governança, opera-se numa área onde um tamanho não serve para todos. Gisselquist (2012) lembra algumas definições de

governança, como a apresentada pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP- *United Nations Development Programme*) como o exercício da autoridade econômica, política e administrativa em gerenciar questões de um país em todos os níveis, os quais abrangem mecanismos, processos e instituições por meio dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses, exercem seus direitos legais, encontram suas obrigações e intermediam suas diferenças (UNDP, 1997, apud GISSELQUIST, 2012. Tradução livre da autora).

Para o Fundo Monetário Internacional (IMF- *International Monetary Fund*), é o processo pelo qual as instituições públicas conduzem questões públicas e gerenciam recursos públicos (UNDP, 2007, apud GISSELQUIST, 2012. Tradução livre da autora). Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*), significa o uso da autoridade política e o exercício de controle numa sociedade em relação ao gerenciamento de seus recursos para o desenvolvimento social e econômico, que engloba o papel das autoridades públicas em estabelecer o ambiente no qual os operadores econômicos funcionem, e em determinar a distribuição de benefícios assim como a natureza das relações entre o governo e o governado. (OECD, 1995 apud GISSELQUIST, 2012. Tradução livre da autora).

Rodrigues (2010) equipara o conceito de governança como o “da própria governação” (RODRIGUES, 2010. p.24), ainda que somente nas últimas décadas tenha sido mais utilizado, tanto na classe política quanto na comunidade científica. O termo retorna nos anos 1990 junto com dois novos aspectos em seu significado, sendo um deles, “uma maior abrangência que o conceito de governo, enquanto organização formal do estado; e a preconização de uma nova gestão dos assuntos públicos, fundada na participação da sociedade civil.” (RODRIGUES, 2010. p.24). Pierre e Peters (2000) apud Rodrigues (2010)

identificam, no seio da abordagem estrutural do conceito de governança, quatro conceptualizações distintas: hierarquias, mercados, comunidades e redes. A governança como hierarquias refere-se a estruturas estatais altamente verticalizadas, sendo o modelo burocrático weberiano o exemplo paradigmático. Na abordagem do tipo mercado, o conceito de governança sublinha o carácter económico e racional dos actores e atribui especial atenção aos mecanismos através dos quais eles competem e cooperam. O modelo de governança como comunidades surge como uma alternativa aos modelos de estado e de mercado, preconizando uma configuração governativa com um envolvimento mínimo do estado e assente num espírito cívico de participação reforçado. No caso da conceptualização de governança como redes, as redes de políticas públicas (policy networks) constituem uma das suas manifestações mais comuns. Nesta perspectiva, uma multiplicidade de actores interage e participa nos processos de concepção e implementação de políticas públicas. (PIERRE e PETERS, 2000 apud RODRIGUES, 2010).

Os conceitos apresentados por Rodrigues (2010) dão conta de que, para fazer face a uma nova ordem, que supõe maior participação da sociedade civil, é necessário que haja mudança no sistema de gestão. São identificadas algumas tipologias de governança, quais sejam: o estatismo, o pluralismo, o corporatismo e as redes, sendo esta última diferenciada das demais por apresentar uma visão pragmática que “visão pragmática que os actores têm da política enquanto modo de resolução de problemas e pela importância que os sub-sistemas sociais organizados têm na definição dos processos de tomada de decisão política.” (RODRIGUES, 2010).

Kissler e Heidemann (2006) apresentam governança apoiados na definição de Löffler (2001), que a entende como uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes. (LÖFFLER, 2001 apud KISSLER e HEIDMANN, 2006). Nesse contexto, o Estado assume um novo papel, tornando-se “agente da governança” e transformando-se de um Estado se serviço para um Estado que serve de garantia à produção do bem público; de um Estado ativo, provedor solitário do bem público, em um Estado ativador e, de um Estado dirigente ou gestor em um Estado cooperativo, que produz o bem público em conjunto com outros atores. (HEIDEMANN E KISSLER, 2006. p.483). Esse novo protagonismo do Estado, inserido numa estrutura de governança pública, faz com que haja uma transformação de ativo para ativador, valorizando os setores privado e o terceiro setor. Não se trata, aqui, obviamente, da privatização pura e simples, mas de uma nova relação entre Estado e sociedade, mediada pelo Estado. Surgem, assim, determinadas formas de governança, denominadas um “mix” de governança, caracterizado por “estruturas híbridas em que atuam diferentes mecanismos de gestão (controle hierárquico, concorrência, confiança e solidariedade).”

Embora haja variações na linguagem, a maioria das definições incluem três elementos comuns, que apontam para uma compreensão mínima de governança como o processo pelo qual o poder, ou a autoridade, é exercido para gerenciar as questões coletivas de uma comunidade, ou um país, sociedade ou nação. Também pode ser definida como o exercício da

autoridade econômica, política e administrativa para gerenciar assuntos de um país em todos os níveis, de modo participativo, transparente e responsável.

As diferentes e variadas definições de boa governança, elaboradas por organizações multilaterais, foram compiladas por Gisselquist (2012) e, a partir dessa tabela, elaborou-se um quadro-resumo (quadro 3), contendo as principais características encontradas nas definições ou na descrição da autora, que se apoia nos documentos das organizações.

Quadro 3 – Definições de governança e suas características

Nações Unidas		
Organização	Definição	Características
Nações Unidas	Na comunidade das nações, a governança é considerada “boa” e “democrática” de acordo com o grau em que as instituições e processos nesse país são transparentes.	Equidade Participação Pluralismo Transparência <i>Accountability</i> ¹⁶ Estado de Direito
Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP)	Boa governança refere-se a sistemas de governo que são competentes, responsáveis, inclusivos e transparentes. Todos os países desenvolvidos ou em desenvolvimento precisam trabalhar continuamente no sentido de uma melhor governança.	Competente Responsivo Inclusivo Transparente
Bancos de Desenvolvimento Multilaterais		
Banco Mundial	Têm o entendimento de que a governança é o que ajuda os governos a funcionarem efetivamente e alcançarem desenvolvimento econômico.	Transparência <i>Accountability</i> Fortes habilidades e competências Boa vontade de fazer a coisa certa
Banco de Desenvolvimento Africano	A governança é um processo referente a como o poder é exercido na gestão dos assuntos de uma nação e suas relações com outras nações.	Responsabilidade Transparência Participação Combate à corrupção Promoção de um quadro legal e jurídico habilitado
Banco de Desenvolvimento Asiático (ADB)	É a forma como o poder é exercido na gestão de recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento.	Responsabilidade Participação Previsibilidade Transparência

¹⁶ que pode ser traduzido como “responsabilidade pela gestão” (MARQUES, 2007. p.25).

Hill (2013) distingue as seguintes formas de *accountability*: política, hierárquica, democracia dirigida, legal, profissional, burocrática.

Ver, também, Pinho e Sacramento (2009), que discutem a pertinência da tradução do termo para o português, constatando que “o significado do conceito envolve responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo.” (PINHO e SACRAMENTO, 2009. p.1364).

Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento (IADB)	Não se encontra uma definição explícita de governança nos anuários*.	Democracia Estado de Direito Respeito aos Direitos Humanos Economia de Mercado
Banco Interamericano para o Desenvolvimento (IADB)	Não se encontra uma definição explícita de governança nos documentos*.	Responsabilidade Transparência Democracia Desenvolvimento Institucional
Outros Multilaterais		
Comissão Europeia	Governança significa as regras, processos e comportamento que afetam o modo como os poderes são exercidos no nível Europeu, particularmente no que diz respeito à abertura, participação, <i>accountability</i> , eficácia e coerência.	Abertura Participação <i>Accountabilit</i> Eficácia Coerência
Fundo Monetário Internacional	Não se encontra uma definição explícita de governança nos documentos*.	Transparência Eficácia Estabilidade e transparência econômica e na regulação do desenvolvimento da atividade do setor privado
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico	Não se encontra uma definição explícita de governança nos documentos*.	Responsabilidade Transparência Eficiência e eficácia Capacidade de resposta Visão de futuro Estado de Direito

(*) – Conforme Gisselquist (2012).

Fonte: adaptado pela autora.

Das características de governança apontadas pelas diversas organizações, as que mais se destacam são a transparência e a responsabilidade. Obter empiricamente indicadores destas dimensões numa instituição não é tarefa das mais simples, ainda mais quando se dispõe de realidades complexas. Num quadro em que os processos de mudança ocorrem de forma dinâmica, os princípios e ações de governança também precisam ser atualizados. (JACKSON et al., 2003).

Principais Usos de Governança

As investigações do uso da governança em contraponto às tradicionais formas de governo são objeto de críticas, tendo em vista as dúvidas se é uma metáfora (RODRIGUES, 2010) ou uma teoria ou um método. As formas tradicionais de análise baseadas na hierarquia e no mercado já não são suficientes no cenário de múltiplas tecnologias, interconexões,

globalização e mudanças na sociedade civil. Isso faz com que se considerem as redes, principalmente as redes sociais, como perspectiva de análise de políticas. A governança surge, então, como alternativa ao considerar estruturas menos hierarquizadas e maior controle da sociedade, que, por sua vez, tem exigido mais prestação de contas, transparência nas ações políticas como um todo, atenção a problemas como redução da pobreza e da corrupção.

Rhodes (1997. p.47) identifica alguns usos da governança, que são: a) a governança como estado mínimo – passa a ser considerada apenas uma retórica política ao tornar-se um termo utilizado para amenizar cortes de gastos; b) governança como governança corporativa – que está relacionada a como as organizações são dirigidas e controladas, principalmente nos princípios fundamentais que podem ser aplicados a tanto às organizações públicas quanto privadas, que são o acesso à informação, integridade e *accountability*; c) governança como a nova gestão pública – o termo “*new public management*(NPM)” tinha dois significados, gerencialismo (em linhas gerais, significa a introdução de métodos da gestão privada no setor público) e nova economia institucional (que se refere à introdução de estruturas de incentivo, tais como a competição de mercado, na oferta de serviços públicos), mas o que aproxima a NPM à governança é que direção é um conceito fulcral na análise de gestão pública e é também um sinônimo de governança; d) governança como “boa governança” – vista aqui como uma tendência, adotada pelo Banco Mundial, e envolve aspectos relacionados a um serviço público eficiente, um sistema judiciário independente, uma administração financeira responsável, respeito à lei e aos direitos humanos em todos os níveis, uma estrutura institucional pluralista e liberdade de imprensa; e) governança como um sistema sócio-cibernético – que poderia ser descrita como um novo padrão de interação, que envolve hierarquia tradicional de governo e auto-organização social, em que a responsabilidade e *accountability* nas intervenções são distribuídas entre atores públicos e privados e a contribuição dessa abordagem reside no fato de que não se pode restringir as ações de governo a apenas um ator central, mas a uma multiplicidade de atores específicos em cada área política, que são interdependentes, compartilham metas, misturam limites entre setores públicos, privados e voluntários e diversificam novas formas de ação, intervenção e controle; f) governança como redes auto-organizadas – que destacam a reputação, confiança, reciprocidade e interdependência mútua como alternativa ao mercado e hierarquia, transpondo os limites entre os setores público, privado e voluntário, tornando o governo como mais um ator e não o ator central, e incluindo a autonomia como fator de auto-responsabilidade. A governança como redes auto-organizadas é

uma tendência e torna-se um desafio à governabilidade porque as redes são autônomas e resistem a uma orientação central.

Governança Corporativa

Dentre os tipos de governança, a corporativa é a que se refere aos processos, inicialmente dentro de uma organização, para assegurar a *accountability*. Mesmo com a utilização mais popularizada no setor privado, pode ser vantajoso utilizar também no setor público, por agregar um número de processos destinados a assegurar a *accountability* nesse setor. (MARQUES, 2007). Sano (2003) apud Oliveira (2008), afirma não haver um termo na língua portuguesa que exprima a verdadeira tradução da ideia de *accountability*, conceituada pelo Centro Latinoamericano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) como um cumprimento, pelo servidor público, do dever de prestar contas a um organismo de controle, ao parlamento ou à própria sociedade. Pode-se, ainda, fazer distinção entre *accountability* horizontal e vertical, sendo a primeira referida a todos os mecanismos relacionados ao funcionamento de governo em seus vários níveis e a segunda, que se refere ao controle político realizado pelos cidadãos.

As definições apresentadas por Marques (2007) apoiam-se nas organizadas pelo *Center for International Private Enterprise* (2002), a saber:

1. **Universidad de Maryland (USM)**: a faculdade de compartilhar a responsabilidade da administração e a tomada de decisões importantes de uma empresa e, face da potencialidade dos seus recursos humanos, investigação, missão e orçamento.
2. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)**: governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades do sector público e privado são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades entre os diversos actores da empresa, como, por exemplo, o Conselho de Administração, o Presidente e os Directores, accionistas e outros terceiros fornecedores de recursos.
3. **University of New South Wales School of Economics**: a definição mais restrita refere-se à forma mediante a qual uma empresa protege os interesses dos accionistas e de outros devedores. Os princípios fazem ênfase na protecção dos accionistas minoritários, visto que os grandes acionistas não precisam geralmente de protecção. Num sentido mais amplo, refere-se à responsabilidade da gerência, incluindo directores (administradores e membros das juntas directivas), perante os accionistas e perante os devedores.
4. **Corporate Governance Project**: a governança corporativa é um sistema interno de uma empresa mediante o qual se estabelecem directrizes que devem

reger o seu exercício. A governança corporativa procura a transparência, a objectividade e a equidade no tratamento de sócios e accionistas de uma sociedade, a gestão da sua directoria, e a responsabilidade em face de terceiros fornecedores de recursos. A governança corporativa responde à vontade autónoma da pessoa jurídica, de estabelecer estes princípios para ser mais competitiva e dar garantias a todos os grupos de interesse. (MARQUES, 2007. p. 14).

Para Marques (2007), a governança corporativa “pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa.” Na governança corporativa são utilizados conceitos que possibilitam o alcance da responsabilidade pela gestão, tais como a realização periódica de auditorias, revisão da missão, valores e objetivos de forma a alinhá-los com a responsabilidade pela gestão, o planeamento e estratégia, os comitês de auditoria e os controles de estruturas, incluindo gestão de risco, avaliação e monitoração de desempenho. A autora sintetiza na figura a seguir, o uso da governança no setor público, apresentando os elementos da governança pública:

Figura 6 – Elementos da Governança das Entidades Públicas



Fonte: MARQUES, 2007. Adaptado de ANAO, citado por Barret, P. (2003). *Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector*. AM Auditor General for Australia. Recuperado em 27 October, 2003, de <http://www.anao.gov.au/uploads/documents/>

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, Governança Corporativa

é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da directoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. (MAGALHÃES, 2011).

Esta definição se baseia na visão contratualista das companhias. Já a Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), tem uma visão ampla de governança corporativa e a define como um conjunto completo de relações entre gerentes de companhias,

seus conselhos, seus acionistas e outros colaboradores. A governança corporativa provê a estrutura sobre a qual os objetivos estabelecidos e os meios de alcançá-los e o monitoramento de desempenho determinado. (1999a: 10). Uma outra definição de governança é encontrada em Meredith Edwards & Robyn Clough (2005) e é dada pelo Australian Auditor-General, que a define para abranger como uma organização é gerenciada, suas empresas e outras estruturas, a sua cultura, as suas políticas e estratégias, e as maneiras pelas quais a organização lida com seus diversos públicos. (Barrett 2002. p. 2). O conceito de governança pública surge a partir da “perspectiva de atuação e controle do Estado pelo cidadão” (LINCZUK, 2012), que cobra dos agentes públicos uma atuação dentro dos princípios constitucionais, porém “elevando o padrão de compromisso ético e moral” (LINCZUK, 2012) desses agentes. Lembra a autora que no Brasil, devido às suas dimensões, existe uma distância entre os atores, quais sejam: o representante eleito, o gestor da coisa pública e o cidadão (LINCZUK, 2012. p.18).

Governança Pública

A governança pública pode ser vista por diferentes pontos. Kissler e Heidemann (2006) assinalam que, sob a ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão pública. É uma tendência, resultado de uma mudança em relação ao papel do estado enquanto formulador de políticas públicas e também de mudanças provocadas pela globalização, por um maior protagonismo da sociedade, que reivindica mais participação nos processos decisórios e pela adoção de novas formas de gestão decorrentes de buscas pela autogestão nos campos social, econômico e político.

Linczuk (2012) apresenta o conceito de governança pública como decorrente da necessidade do cidadão ter maior atuação e controle do Estado, respeitados os “princípios constitucionais, porém elevando o padrão de compromisso ético e moral do agente público” (LINCZUK, 2012. p.18). Na administração pública no Brasil, o conceito de governança pública é também recente, datando os anos 90, quando da reforma do Estado. Distingue-se do conceito de administração pública, pois é um modelo regulatório de relações entre o agente público e o cidadão, através de *seus pilares*: "prestação de contas, transparência, equidade e responsabilidade" (OLIVEIRA *et al.*, 2010, p.2, apud LINCZUK, 2012. p.19). A autora situa o cidadão num país de dimensões como o Brasil, que favorecem seu distanciamento do poder

público e seu representante eleito. Faz uma distinção entre a governança pública e a administração pública, situando a primeira de forma mais abrangente que a segunda por contar, em seus princípios, com a prestação de contas, a transparência, a equidade e a responsabilidade.

As diferentes abordagens para a governança poderiam, a princípio, ensejar uma indefinição do termo, que para diversos autores, pode significar muitas coisas, entre elas uma “mudança institucional ou de forma de gestão, ou, ainda, de simples atendimento a regras” (LINCZUK, 2012. p.99). Entretanto, na administração pública, trata-se de uma “mudança de mentalidade e comportamento de toda uma sociedade na aplicação cotidiana dos princípios por ela pregados.” Linczuk (2012) apoia-se em Matias-Pereira (2010) para apresentar um quadro que distingue governança da nova administração pública (*new public management* – NPM) – quadro 4.

Quadro 4 – Diferenças entre *New Public Management* e Governança

New Public Management	Governança
É ideologicamente neoliberal e busca tornar as organizações públicas similares às privadas, reconhecendo apenas a diferença no produto a ser entregue.	É um conceito essencialmente democrático. O aumento das parcerias com o setor privado e com o terceiro setor é impulsionado pela crescente pressão da sociedade.
O principal foco são as práticas intraorganizacionais. Busca mudar o setor público, tornando-o próximo ao privado.	Tem foco interorganizacional e estimula as redes como forma alternativa para o alcance do interesse público. O setor público é responsável pelo controle político e pelo desenvolvimento de estratégias que sustentam a capacidade de ação do governo.
Sustenta-se pela ideologia neoliberal e busca a penetração das forças do mercado no setor público.	A governança é maleável em diferentes contextos ideológicos ou culturais.
A NPM não demonstra a mesma sensibilidade contextual e ideológica da governança.	A governança é multifacetada e plural, busca eficiência adaptativa e exige flexibilidade, experimentação e aprendizagem via prova e erro. Ela deriva da cultura política onde se insere.

Fonte: Linczuk, 2012.

Das várias definições de governança do setor público, uma que é considerada de melhor compreensão é a fornecida pelo Institute of Internal Auditors – United States, que propõe que a governança do setor público compreende as políticas e procedimentos utilizados para dirigir as atividades de uma organização para prover garantias razoáveis de que os objetivos são alcançados e que as operações são realizadas de uma forma ética e responsável. Apesar de não haver uma distinção rigorosa entre os princípios da governança corporativa e a pública,

distingue-se uma da outra por conta dos seus objetivos. No setor público, a governança refere-se ao meio pelo qual as metas são estabelecidas e realizadas.

Magalhães (2011), ao abordar a questão da governança de organizações, especialmente no modelo de governança do Tribunal de Contas da União – TCU, adota como semântica da governança, os diversos significados que se atribui ao termo, tendo como elementos comuns o exercício do poder, a atuação em redes auto-organizáveis, as regras e qualidade dos sistemas, a cooperação para aumentar a legitimidade e efetividade e novos processos, arranjos e métodos. Nesse cenário, a exigência de modernização do Estado se dá devido aos interesses e demandas da sociedade, que pressiona “os atores sociais organizados (estado, terceiro setor e iniciativa privada) para gerar bens públicos e privados, com o objetivo de gerar o bem-estar.” (MAGALHÃES, 2011). Magalhães ainda lembra que

A governança nas organizações públicas é de grande complexidade, pois agrupa em novos arranjos três lógicas distintas: a do Estado, a do Mercado e a da Sociedade Civil. O que acaba por gerar uma série de dificuldades na sua implantação. (MAGALHÃES, 2011.p.30).

Assim, para a Comissão Europeia, governança está associada ao exercício do poder, de forma ampla. Um dos conceitos dado por Rhodes (1996) envolve a definição de redes auto-organizáveis e Kooiman (1999) apud Magalhães (2011) destaca a importância das regras e qualidade dos sistemas, a cooperação para aumentar a legitimidade e efetividade e, por fim, os novos processos, arranjos e métodos. Relaciona a exigência de modernização do Estado aos interesses e demandas da sociedade, que pressiona “os atores sociais organizados (estado, terceiro setor e iniciativa privada) para gerar bens públicos e privados, com o objetivo de gerar o bem-estar.” (MAGALHÃES, 2011. p.17). Associado a esta ideia, há o processo de globalização que tem feito com que as distâncias, o espaço e o tempo se tornem menores e as informações circulem com maior rapidez, fazendo com que a sociedade seja mais ativa, embora seja de grande complexidade a compatibilização de três lógicas distintas: a do Estado, a do Mercado e a da Sociedade Civil, o que gera dificuldades na implantação da governança nas organizações públicas. As redes na implementação de políticas estão por toda a parte, conforme Ashitate (2009). Tanto as políticas sociais americanas nos anos 60 e 70 e as políticas da educação superior holandesa após 1995 adotaram mecanismos de redes, nas diferentes relações estado-sociedade nestes dois países, conduzindo a resultados contrastantes. Ashitate (2009) propõe que se poderia saber se as redes japonesas de ajuda externa são diferentes das redes em outras áreas, bem como os resultados de usá-las.

Oliveira (2008) pontua que o conceito de governança pública é importado do setor privado, sendo entendido como um modelo de cooperação tanto entre nações quanto entre atores dentro de um Estado, cujo propósito é a “melhoria da eficiência e eficácia administrativa, no respeito aos valores de uma sociedade democrática e na gestão democrática.” (OLIVEIRA, 2008). Canotilho (2006) apud Oliveira (2008) formula o conceito de boa governança como sendo a “condução responsável dos assuntos do Estado.” A análise que Kissler e Heidemann (2006) fazem sobre a experiência da Alemanha, quanto à modernização naquele país, remete à questão da governança pública como possibilidade de novas relações entre o Estado, o mercado e a sociedade. Uma das consequências apontadas é a redução de postos de trabalho na administração pública, devido a uma visão mais gerencial, chamada administração pública gerencial (*new public management*). E é também uma forma distinta do governo tradicional, pautado na hierarquia e no mercado, devido à presença das redes sociais e comunidades mais articuladas, o que provoca uma transição “do Estado gestor (hierárquico), com ingerência na sociedade, para o Estado cooperativo, que atua em conjunto com a sociedade e as organizações empresariais, por meio de parcerias estratégicas.” (KISSLER e HEIDEMANN, 2006. p. 485). Porém, os autores ressaltam que, apesar da governança pública agrupar três diferentes lógicas, a do Estado (hierarquia), a do mercado (concorrência) e a da sociedade civil (comunicação e confiança), existe, como consequência, que é a “mercadização” do setor público, ou seja, a transformação do setor público em um empreendimento econômico. (KISSLER e HEIDEMANN, 2006. p.486). Entretanto, esta forma também não tem dado conta de enfrentar as crises econômicas e sociopolíticas dos últimos anos, especialmente do desemprego em massa.

O Tribunal de Contas da União – TCU (2014), descreve a governança como um “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas (...)” e a “boa governança pública como a que tem como premissas a confiança da sociedade e o alinhamento ao interesse público. É feita uma distinção entre governança corporativa, pública e global. A governança corporativa é entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas; a governança pública é vista como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre cidadãos, governantes, alta administração, gestores e colaboradores visando permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos (CADBURY, 1992; ABNT NBR ISO/IEC 38500, 2009 apud TCU, 2014); já a governança global é entendida como o conjunto de instituições, mecanismos, relacionamentos e processos, formais e informais, entre Estado,

mercado, cidadãos e organizações, internas ou externas ao setor público, através dos quais os interesses coletivos são articulados, direitos e deveres são estabelecidos e diferenças são mediadas (WEISS; THAKUR, 2010 apud TCU, 2014).

O TCU (2104) aponta quatro perspectivas de observação para a governança no setor público, conforme a figura a seguir:

Figura 7 – Perspectivas de Observação da Governança no Setor Público



Fonte: TCU, 2014. p. 22

Na perspectiva da sociedade e Estado, tem-se a governança pública voltada para o desenvolvimento e a governabilidade. Quanto aos entes federativos, esferas de poder e políticas públicas, tem-se o olhar para a formulação, implementação e efetividade das políticas públicas. Segundo a perspectiva da governança com foco nos órgãos e entidades, deve-se assegurar que haja alinhamento com o interesse público. E, finalmente, a governança na perspectiva de atividades intraorganizacionais pode ser vista como o sistema pelo qual os recursos de uma organização são dirigidos, controlados e avaliados. (TCU, 2014).

Estas quatro perspectivas não acontecem de forma estática, razão pela qual existe uma relação de interdependência que pode ser representada pela seguinte figura:

Figura 8 – Relação entre as perspectivas de observação da governança no setor Público.



Fonte: TCU, 2014. p.25.

As funções de governança adotadas pelo Tribunal de Contas da União – TCU (2014) são as sugeridas pelo Banco Mundial, que adota como funções da governança a definição de um direcionamento estratégico, a supervisão da gestão, o envolvimento das partes interessadas, o gerenciamento de riscos estratégicos e de conflitos internos, a auditoria e avaliação do sistema de controle e a promoção da *accountability* e a transparência. Ainda de acordo com o órgão, governança

diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente (WORLD BANK, 2013 apud TCU, 2014. p.46).

Governança em redes

A temática da governança, relativamente nova, tem sido discutida em diferentes campos e abordada na implementação de políticas públicas. Fala-se em governança de TI, corporativa, ambiental, educacional e até em “governança sem governo” (BÖRZEL). Com a globalização e as novas mídias, veio a abordagem em redes, que se afigura como uma teia na qual os nós podem ser pessoas, instituições, organizações ou até mesmo cidades e países. As redes passaram a fazer parte da linguagem quando se pretende referir a agentes interconectados. Expressões como networks, hyperlink, websphere e outras, passaram a fazer parte dos discursos sobre políticas públicas numa tentativa de descrever e explicar as relações que se constituem a partir de qualquer lugar. A concepção de governança em redes chega nesse contexto vivido pela humanidade como um todo, para dar conta de situações cada vez mais complexas e imbricadas. Se a revolução industrial quebrou paradigmas, impondo novas regras na sociedade, a educação viu-se constrangida a pensar sobre seu papel e atuação.

A análise do processo de integração da União Europeia (UE), a que os estudiosos denominam “europeização” tem suscitado divergências quanto à utilização dessa expressão como forma de traduzir a nova configuração da Europa. Vink e Graziano (2013) afirmam que o termo é utilizado por pesquisadores desde os anos 90 para significar a efetividade das políticas no nível europeu para o nível doméstico e como as novas oportunidades e coerções europeias afetam as políticas nacionais. Mais que se ater ao processo de europeização a partir dos acordos firmados entre os Estados membros, cada vez mais os interesses se voltam para o nível doméstico, onde de fato se percebem os efeitos da integração. Ao propor uma definição para o que é europeização, Vink e Graziano (2013) consideram europeização como um “processo adaptativo causado pela integração regional europeia” (VINK e GRAZIANO, 2013. Tradução livre da autora). Dizendo de outra forma, para se conhecer o processo de europeização é necessário que se conheça o processo de integração dos Estados membros.

Vink e Graziano (2013) apoiam-se em Hix e Goetz (2000) para demonstrar que para se entender o impacto da integração europeia nos sistemas domésticos, não é decisivo saber se a delegação é determinada pelas preferências dos governos domésticos, se são impulsionadas por atores econômicos transnacionais, ou cultivadas por empreendedores supranacionais. O que importa para esses atores e instituições nacionais é como a delegação ao nível europeu afeta os resultados políticos na arena doméstica. (HIX and GOETZ, 2000 apud VINK e GRAZIANO, 2013. p. 9. Tradução livre da autora). Ou seja, para se conhecer o processo da europeização, é necessário analisar como as políticas ou as instituições são formadas no nível da união europeia e, conseqüentemente, os efeitos dos desafios políticos e das pressões exercidas pela difusão da integração europeia no nível doméstico, ou seja, nacional.

Ashitate (2009) traz uma análise do uso de governança em redes no Japão nas relações entre os setores público e privado e faz uma breve comparação com outros países. Cita a União Europeia como um agente externo, que tem buscado harmonizar as políticas nacionais na Europa enquanto, ao mesmo tempo em que a descentralização nos países membros foi promovida para tornar os cidadãos mais satisfeitos. Diante dessas situações,

surgiram argumentos sobre como governar sem um governo (nacional), ou com "formas não-hierárquicas de governança" (Sørensen e Torfing 2008, 3). As redes envolvendo o setor privado são um dispositivo para lidar com essas situações. Por exemplo, na Holanda, foram introduzidas redes para renovar cidades. Na U.K, foram utilizadas redes, incluindo autoridades locais e cidadãos, para prevenir crimes. (ASHITATE, 2009. p.7. Tradução livre da autora).

Ashitate (2009) demonstra comparativamente que, no Japão, ao contrário dos países anglo-americanos, não há uma divisão de trabalho definida entre o governo central e o local, o que resulta no compartilhamento de responsabilidades. Em alguns casos, os governos locais acabam influenciando e mudando as políticas do governo central. Exemplifica o caso da União Europeia que, como um agente externo, tem buscado harmonizar as políticas na Europa enquanto, ao mesmo tempo a descentralização nos países membros tem sido promovida no sentido de tornar os cidadãos satisfeitos com os serviços públicos. Levando em conta estas situações, surgem argumentos de como governar sem um governo central ou com “formas não hierárquicas de governança (SØRENSEN and TORFING 2008 apud ASHITATE, 2009). As redes que envolvem o setor privado seriam um dispositivo para lidar com essas situações. Cita, como exemplo, a introdução do uso de redes para renovar cidades na Holanda e, no Reino Unido, para prevenção de crimes. Uma tabela baseada em Rhodes (1999) apresenta as características dos mercados, hierarquias e redes.

Tabela 3 – Principais Diferenciações entre os Modelos de Mercado, Hierarquias, Redes

	Mercados	Hierarquias	Redes
Bases das relações	Direitos de contrato e propriedade	Relações de trabalho	Troca de recurso
Grau de dependência	Independente	Dependente	Interdependente
Forma de trocas	Preços	Autoridade	Confiança
Meios de resolução e coordenação de conflito	Barganha e os tribunais	Regras e comandos	Diplomacia
Cultura	Competição	Subordinação	Reciprocidade

Fonte: Ashitate, 2009. Tradução livre da autora

Ao mesmo tempo, as pesquisas sobre governança em redes emergiram para explicar as situações recentes nos países europeus e nos Estados Unidos. Ashitate (2009) apoia-se na definição de Sørensen e Torfing (2005) para quem governança em redes apresenta algumas características. Primeiro, as redes constituem-se de atores que são interdependentes mas operacionalmente autônomos. Segundo, as negociações são importantes para que os atores na rede possam interagir uns com os outros, porém, as negociações não são fluidas, mas ao contrário, acontecem dentro de um quadro institucionalizado. Terceiro, a rede é autoreguladora, mas enfrenta alguns limites pela hierarquia externa. Em quarto lugar, a rede contribui para alcançar objetivos públicos. Assim, Ashitate (2009) sugere que o fato desse tipo de governança existir no mundo, embora com nomes diferentes, reforça que o quadro da governança em rede

possa ser aplicado de forma universal. Em particular, pode-se considerar a análise do corporativismo em Schmitter (1974) apud Ashitate (2009) em vários países, os triângulos de ferro tenham sido testemunhados nos Estados Unidos, enquanto as comunidades políticas sejam pretensamente a mais apropriada expressão da situação do Reino Unido, com menor presença de legislações do que nos Estados Unidos. Todos esses conceitos são usados para expressar o envolvimento dos atores privados nos processos políticos.

Das diversas possibilidades da estrutura de governança em redes, uma delas se refere à contribuição de incentivar os pesquisadores a verificar as ferramentas governamentais e os instrumentos de política a partir da perspectiva das relações entre estado e sociedade. As redes poderiam, assim, tornar-se instrumentos de alocação de recursos. Ashitate (2009) argumenta que alguns estudiosos do gerenciamento de redes usam a dicotomia de hierarquia e rede excluindo o mercado, pois este não pode se dirigir, não é um modo de processo de governança, mas apenas um instrumento. (BÖRZEL e PANKE, 2008 apud ASHITATE, 2009).

Ao discutir se o conceito de governança em redes é uma metáfora ou modelo teórico, Rodrigues (2010) apoia-se em Klijn (2008), que

identifica quatro definições gerais do conceito: boa governança, ou corporate governance, com a carga normativa já enunciada; new public management, ou governança de mercado, destacando a função de direcção governativa; governança multi-nível, ou relações inter-governamentais, sublinhando as relações entre níveis geográficos ou domínios de intervenção política distintos; e governança em rede, em que é dado particular enfoque aos processos complexos de interacção entre actores estatais e não estatais. Com base nestas considerações, Klijn conclui que o conceito de governança se confunde, na sua essência, com o de rede de governança, afirmando que, em última análise, governança corresponde ao processo que ocorre nas respectivas redes. (KLIJN, 2008 apud RODRIGUES, 2010).

O fato de se associar governança ao conceito de redes, deve-se ao processo de análise de redes sociais, que adquiriu rápido desenvolvimento nas décadas de 1970-80 e trazia o argumento de se buscar descrever a realidade social a uma “malha entrelaçada de ligações interpessoais.” (RODRIGUES, 2010). Ainda que sejam feitas críticas por falta de um modelo teórico comum e haja multiplicidade de conceitos concorrentes, (KLIJN, 1996 apud RODRIGUES, 2010), são identificadas três características comuns a todas as abordagens de redes de políticas públicas: “dependência entre actores; processos de interacção, dependentes das relações de poder; e instituições, enquanto regras de conduta, que emergem dos padrões de interacção.” (KLIJN, 1996 apud RODRIGUES, 2010).

O conceito de governança na gestão pública difere-se da governança corporativa, principalmente porque não se refere às atividades do conselho de administração,

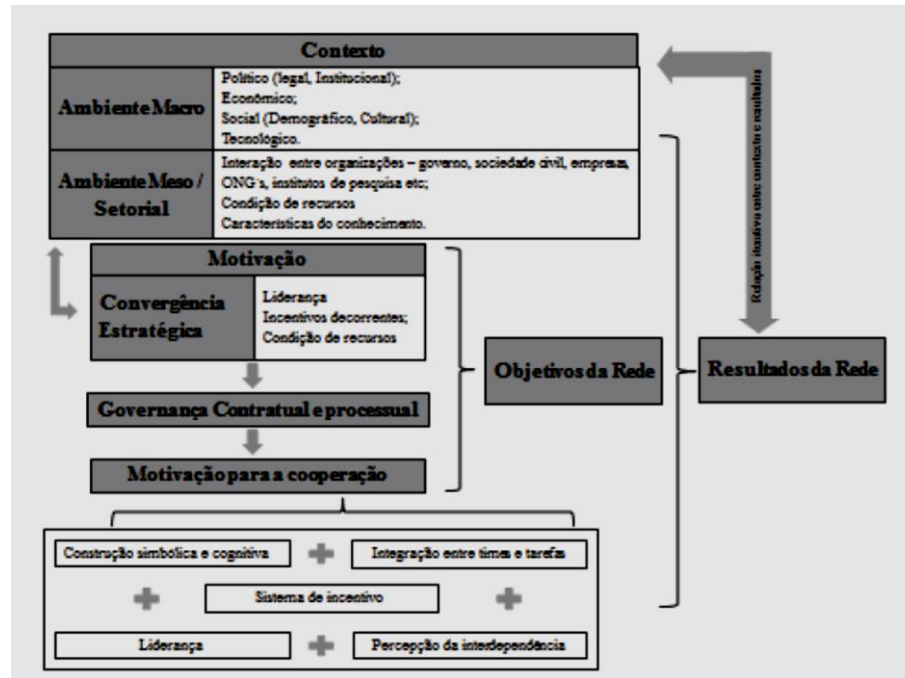
mas ao financiamento e às funções de supervisão de órgãos governamentais, especialmente em relação às atividades de organizações privadas que tenham sido contratadas para prestar serviços públicos (HILL e LYNN Jr., 2005; PROVAN e KENIS, 2007 apud MILAGRES et al., 2012).

Milagres et al (2012), ao proporem um modelo integrado para análise da governança em redes colaborativas público-privadas, identificam que,

Embora a formação de redes interorganizacionais tenha sido percebida pelas organizações públicas e privadas como o caminho para uma governança mais flexível e proativa, esta sobrevalorização dos méritos de redes de governança tende a negligenciar seus problemas e limitações: que elas são muitas vezes instáveis, difusas e opacas (SORENSEN e TORFING, 2009). (MILAGRES et al., 2012).

A governança em redes supõe interdependência entre atores com diferentes objetivos e preferências em relação a distintos problemas, mas que atuam de forma colaborativa na sua solução. Os governos têm cada vez mais se apoiado em redes de cooperação devido à complexidade das questões que envolvem a implementação de políticas públicas, sendo levados a abrir mão de um “controle absoluto em favor de processos de negociação e articulação com outros atores” (MILAGRES et al., 2012). A figura a seguir apresenta uma síntese do modelo proposto por Milagres et al (2012).

Figura 9 – Modelo de Análise de Governança de Parcerias Público-Privadas.



Fonte: Milagres et al., 2012.

Silva e outros (2013) apoiam-se em Denhardt (2011) para demonstrar que “os governos e suas instituições atuam em redes complexas em sua governança formadas por uma pluralidade de atores, onde cada qual traz os próprios interesses especiais, recursos e arsenal de expertise”. (SILVA et al., 2013). Tantos elementos fazem com que seja necessário observar questões como “as responsabilidades, os papéis e as práticas de gestão e os subjetivos da rede, que são as relações de reciprocidade e de confiança.” (SILVA et al., 2013). Os autores trazem, ainda, uma contribuição de Thomson e Perry (2006), que descrevem cinco dimensões para o funcionamento ideal de rede de governança democrática. A primeira é a da governança, que supõe a definição de regras de governabilidade; a segunda, da administração, refere-se às práticas de gestão; a terceira, da autonomia, que diz respeito às habilidades institucionais; a quarta, da mutualidade, prevê que todas as partes devam colher benefícios da colaboração; e a quinta dimensão, da confiança e reciprocidade, em que se busca a construção tanto da confiança mútua como a colaboração recíproca.

Boa Governança

Um aspecto que se destaca na conceituação de governança de um modo geral e a governança pública, em particular, é o da relação entre sociedade civil e governo, que trabalham

em cooperação para melhoria das condições de vida humana, no atendimento a necessidades básicas. Para isso, é preciso que se disponha de quadros qualificados, éticos, livres de corrupção e comprometidos. Daí que as características principais da boa governança devam incluir: a legitimidade, liberdade de associação, marcos legais responsivos, prestação de contas e transparência burocráticas, informação disponível e válida, gestão do setor público eficaz e eficiente e, finalmente, a cooperação entre governo e sociedade civil organizada. Como consequência, espera-se de uma boa governança a redução da pobreza, geração de empregos, proteção ambiental, integração social, gestão da economia e da população, que são todos esses, aspectos do desenvolvimento humano sustentável.

O ingrediente essencial para uma boa governança é que haja vontade, tanto das pessoas envolvidas quanto de lideranças políticas que possuam integridade e importância suficientes para dar expressão a uma visão nacional e demandas populares. Altos níveis de alfabetização, educação e emprego, um setor privado atuante e outras instituições e organizações da sociedade civil podem fortalecer a voz dessas demandas. (GAMBIA,). A governança inclui o estado, mas o transcende por incluir o setor privado e a sociedade civil. As principais características da boa governança incluem legitimidade, liberdade de associação, quadros legais, burocracia responsável e transparência, disponibilidade e validade das informações, gestão do setor público eficiente e eficaz e cooperação entre governo e organizações da sociedade civil. O termo “boa” que acompanha governança pode ter um significado muito subjetivo e, portanto, é importante que se seja específico quanto ao seu uso. A boa governança deve promover igualdade, participação, pluralidade, transparência, accountability e o Estado de Direito, ser eficiente e eficaz, responsiva e sustentável no longo prazo. Portanto, a boa governança acontece quando a autoridade do governo é baseada na vontade do povo e é responsiva a ele. (KOFI ANNAN, 1999).

O estudo de Scheltema et al (2001) busca relacionar as políticas de desenvolvimento e a boa governança no contexto holandês e nas políticas das organizações internacionais. Neste sentido, mostra que existe uma ambiguidade sobre o que se entende por boa governança e qual sua relevância para o processo de desenvolvimento. Um valor crescente tem sido dado, em décadas recentes, às relações internacionais, em aspectos do que se conhece por boa governança. O autor aponta três motivos pelos quais esse desenvolvimento tem crescido: em primeiro lugar, desde a Declaração Universal pelos Direitos Humanos, em 1948, há um aumento significativo no envolvimento de como os países tratam seus cidadãos; em segundo

lugar, o fim da Guerra Fria trouxe efeito no aumento do foco nas relações nacionais e internacionais relacionados ao modo como os governos funcionam; em terceiro lugar, a globalização trouxe a necessidade de acordos internacionais em várias áreas. Vista por esse ponto, a boa governança em cada país torna-se uma condição prévia para uma cooperação internacional efetiva; uma quarta condição vincula-se com o debate nos países ocidentais acerca do lugar do governo na sociedade. A crise do estado de bem estar social nos anos 80 obrigou a uma revisão das relações entre estado e sociedade. Surgem outros atores nessas relações, como as organizações não governamentais – ONG e numerosas instituições internacionais. Algumas destas organizações têm exercido uma pressão nos governos domésticos para que cumpram os requerimentos da boa governança. (SCHELTEMA, 2001).

Hoebink (2001) apud Scheltema, M. et al (2001) identifica três abordagens que distinguem as definições da boa governança: uma abordagem tecnocrática, que foca no funcionamento das instituições estatais, como boa supervisão, produção eficiente de serviços, diminuição da corrupção, o enxugamento do aparato de governo; uma abordagem dos direitos humanos e democracia, com um bom sistema legal, multi partidário, com liberdade de imprensa, etc, e a boa governança como um meio de redução da pobreza, com ênfase sobre os órgãos estatais de maior importância para o combate à pobreza, bem como sobre a participação dos pobres nesses órgãos ou nas políticas desses órgãos.

Langlands (2004. p.27) relaciona os significados de boa governança como:

- Foco nas finalidades da organização e nos resultados para cidadãos e usuários;
- Desempenho efetivo com funções e papéis claramente definidos;
- Promoção de valores para toda a organização e demonstração desses valores por meio do comportamento;
- Informação, decisões transparentes e gestão de riscos;
- Desenvolvimento da capacidade do corpo de governo ser eficaz;
- Engajamento das partes interessadas e tornando a prestação de contas real.

Morita et al. (2013) definem *rule of law* (estado de direito) como um termo que é utilizado para significar sistemas judiciais e legais independentes, eficientes e acessíveis, juntamente com um governo que aplica leis justas e equitativas, de forma igual, consistente,

coerente e prospectiva para todos. E a boa governança, que geralmente é caracterizada pela acessibilidade, *accountability* (prestação de contas), previsibilidade e transparência, como a que possui abertura, participação, *accountability* e transparência como elementos chave. Para os autores, a boa governança promove *accountability*, transparência, eficiência e estado de direito nas instituições públicas em todos os seus níveis.

Quadro 5 – Princípios da Boa Governança

Princípios	The UNDP Principles and related UNDP text on which they are based
Legitimidade e voz	<p>Participação – todos devem ter voz nas decisões, diretamente ou por meio de representantes legítimos que represente suas intenções. Essa participação ampla é construída sobre a liberdade de associação e de expressão, bem como capacidades para participar construtivamente.</p> <p>Busca do consenso – a boa governança media diferentes interesses para se chegar a um amplo consenso que é no melhor interesse do grupo e, sempre que possível, nas políticas e procedimentos.</p>
Direção	<p>Visão estratégica – líderes e o público têm uma perspectiva ampla e de longo prazo sobre a boa governança e desenvolvimento humano, junto com o senso do que é necessário para tal desenvolvimento. Há também uma compreensão das complexidades históricas, culturais e sociais em que essa perspectiva está fundamentada.</p>
Desempenho	<p>Capacidade de resposta – instituições e processos buscam servir todos os interessados.</p> <p>Efetividade e eficiência – processos e instituições produzem resultados que satisfazem as necessidades ao fazer o melhor uso dos recursos.</p>
Accountability	<p>Prestação de contas – decisores no governo, as organizações do setor e da sociedade civil privadas são responsáveis perante o público, bem como aos <i>stakeholders</i> institucionais. Esta prestação de contas difere dependendo das organizações e se a decisão é interna ou externa.</p> <p>Transparência – a transparência é construída no fluxo livre da informação. Processos, instituições e informação estão acessíveis diretamente aos que são concernentes a eles, e informação suficiente é providenciada para compreender e monitorá-los.</p>
Justiça	<p>Igualdade – todos os homens e mulheres têm oportunidades de melhorar ou manter seu bem-estar.</p> <p>Legalidade – marcos legais devem ser justos e executados de forma imparcial, em particular as leis sobre os direitos humanos.</p>

Fonte: Institute on Governance. Tradução livre da autora.

No contexto dos elementos que caracterizam a boa governança, destacam-se alguns, que são comuns. O TCU, por exemplo, adota o que sugere o Banco Mundial: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*. A legitimidade transcende a legalidade no que concerne à defesa do interesse público, do bem comum. A equidade visa assegurar direitos para todos, sem distinções. A responsabilidade refere-se ao zelo com a organização. A eficiência está relacionada à redução de custo sem, contudo, reduzir qualidade. A probidade trata do dever dos servidores públicos de serem dignos

da confiança da comunidade. A transparência permite à sociedade exercer o controle do Estado por meio do acesso às informações relativas à organização pública. E a *accountability* visa a prestação de contas pelos agentes de governança.

O TCU (2014) estabelece, ainda, algumas diretrizes para a boa governança, apoiado no que preconiza o *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* – CIPFA:

- a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;
- b) realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos;
- c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade;
- d) gerenciar riscos;
- e) desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações;
- f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas;
- g) ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços;
- h) certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade;
- i) certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos;
- j) definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento;
- l) ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade;
- m) ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas;
- n) ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade;
- o) certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação;
- p) certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho;
- q) desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo;
- r) equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação;
- s) compreender as relações formais e informais de prestação de contas;
- t) tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas;
- u) tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes;
- v) garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança; e
- x) colocar em prática os valores organizacionais. (TCU, 2014).

A Comissão Europeia destaca que, embora as instituições e estruturas de governo não sejam perfeitas, ainda que possam ser melhoradas continuamente, o desenvolvimento de estados democráticos só será mantido se forem capazes de demonstrar: respeito aos direitos humanos, resposta às reivindicações legais e facilitação ao efetivo acesso aos processos jurídicos e administrativos; provimento de acesso à informação e proteção à liberdade de imprensa; transparência, abertura e responsabilidade pela gestão; adequada participação da sociedade civil no processo de decisão, e mobilização eficaz contra a corrupção e o terrorismo. Para se atingir a boa governança, na proposta do Australian National Audit Office – ANAO, são necessários seis passos, que os atores públicos devem seguir e aplicar: liderança, integridade e compromisso, que devem ser apresentados por todos, e responsabilidade, integração e

transparência, que são decorrentes das estratégias, sistemas, políticas e processos estabelecidos. (DIAZ, 2001 apud MARQUES, 2007).

Gisselquist (2012) parte do conceito de governança e o que ele representa no desenvolvimento de políticas, buscando relacionar a boa governança ao desenvolvimento. Ao abordar a questão da boa governança, ressalta que os que propõem a agenda da boa governança, vêm-na como um objetivo digno, não apenas em si mesmo, mas também como meio pelo qual impactam uma variedade de resultados, particularmente no desenvolvimento e no crescimento econômico. Se, por um lado, a boa governança representa uma possibilidade de erradicação da pobreza e promoção do desenvolvimento por meio de suas ferramentas de gestão, por outro, há os que se opõem à ideia por considerar que os países que recebem ajuda ficam submetidos à lógica do modelo liberal de democracia dos países ocidentais.

Dentre as definições disponíveis de governança, Gisselquist (2012) mostra que existem três elementos comuns que apontam para uma compreensão mínima de governança como (1) o processo (ou o modo) através do qual (2) o poder (ou a autoridade) é exercido (3) para gerenciar questões coletivas de uma comunidade (ou país, sociedade ou nação). Com poucas exceções, todos esses elementos estão indiscutivelmente claros até mesmo nas formulações mais sucintas. À medida que outras instituições foram expandindo o conceito da governança, agregando outras dimensões ou "good things" (GISSELQUIST, 2012. p.10), foram identificadas oito (8) principais características da governança, a saber: participativa, orientada para o consenso, responsável, transparente, responsiva, eficiente e eficaz, equitativa e inclusiva e segue as regras da lei. Os padrões da boa governança seguem uma sequência de proposições de acordo com o que significam as dimensões da governança e sua respectiva aplicação. Assim, quando se coloca que a boa governança representa foco nas finalidades da organização e nos resultados para cidadãos e usuários de serviços, segue a aplicação de que o governo deveria se certificar se existe uma clara declaração dos objetivos da organização e se eles são as bases para seu planejamento. Seguem-se outros significados, como execução efetiva em papéis e funções claramente definidos e sua aplicação; a clareza de responsabilidades dos executivos e não-executivos certificando-se se estas responsabilidades são executadas bem como sua aplicação.

Oliveira (2008) destaca as diversas faces do Estado, que tem seu papel redefinido devido à globalização, ao neoliberalismo, ao desenvolvimento tecnológico, tornando-se o Estado regulador, propulsivo/animador, reflexivo/catalizador, incitador, mediador/negociador,

subsidiário, cooperativo e o Estado-rede. Medauar (2003) apud Oliveira. Para o autor, o papel de mediador é o que se sobressai devido ao “estabelecimento de vínculos com os indivíduos e com os grupos sociais, com os quais o Estado passa a interagir com a finalidade de atribuir eficiência e efetividade às ações estatais.” Nesse contexto, o Estado passa a exercer não mais um papel “imperativo e autoritário, passando-se a estabelecer um ambiente de cooperação e colaboração.” (OLIVEIRA, 2008).

O conceito de governança pública, que é importado do setor privado, é entendido como um modelo de colaboração tanto entre nações quanto entre atores dentro de um Estado, cujo propósito é a “melhoria da eficiência e eficácia administrativa, e no respeito aos valores de uma sociedade democrática e gestão transparente.” (OLIVEIRA, 2008. p.2). Surgiu como resposta aos ‘conflitos de interesses entre acionistas e administradores em questões de sustentabilidade financeira, desempenho patrimonial e gestão corporativa transparente.’ É um conceito muito recente: meados da década de 1990. Canotilho (2006) apud Oliveira (2008) formula o conceito de boa governança como sendo “a condução responsável dos assuntos do Estado.”

A partir das definições e abordagens apresentadas, pode-se definir a boa governança como um modelo de gestão com capacidade de conceber e implementar políticas públicas considerando a interdependência entre atores públicos e privados, que interagem com vistas à troca de recursos e à negociação para atingir-se objetivos institucionais.

Tipologias de Governança

Tipologias podem ser entendidas como instrumentos utilizados para ordenar e categorizar informação, descrever o processo de elaboração de política pública a nível setorial e executar uma comparação em relação a outros setores, países ou no tempo (ESPING-ANDERSEN, 2000 apud BONAFONT, 2004). Tipologias são utilizadas para explicar o alcance das políticas públicas e avaliar se se constituem num modelo suficientemente explicativo de uma dada realidade e para se obter uma visão sistemática e compreensiva da diversidade de relações entre atores públicos e privados em cada subsistema político. São um instrumento que permite ordenar e categorizar informação, descrever o processo de elaboração de políticas públicas em nível setorial e realizar uma comparação com outros setores, países ou durante um tempo (ESPING-ANDERSEN, 2000. Apud BONAFONT, 2004). Bonafont (2004) aponta a

utilização de tipologias para que se possa ter uma visão sistemática e compreensiva sobre a variedade de relações entre atores públicos e privados em cada sistema político.

Na análise de políticas públicas, as tipologias podem apresentar as seguintes dimensões comuns: atores, funções, pautas de conduta, estrutura e grau de institucionalização e as relações de poder. Para se definir que tipo de atores são relevantes, quando se trata de uma rede fechada ou aberta, deve-se conhecer o número e o tipo de atores presentes nesta rede, que, quanto mais aberta e com mais participantes, tanto mais complexa ela se torna. Portanto, o número e o tipo de atores que compõem uma rede são relevantes em sua análise. Tais fatores determinam uma dinâmica na elaboração das políticas e distribuição do poder. Além do número de atores, deve-se também definir os tipos, considerando-se as necessidades e interesses dos membros, que variam segundo suas funções. Ainda relacionado aos tipos de atores, deve-se levar em conta a estrutura, capacidade e recursos das organizações.

De acordo com os interessados em uma área política, define-se o universo de atores envolvidos. Quando se agrupam baseados em interesses comuns, constituem-se numa comunidade política. Se são evidenciados um conjunto de transações e intercâmbios que resultem em trocas de recursos ou na resolução de problemas dos atores, para se alcançar determinados objetivos e promover-se o equilíbrio do resultado político, tem-se um *policy network*. As tipologias são objeto de críticas, segundo Bonafont (2004) pois podem configurar um objetivo descritivo (heurística), tendem a ter um baixo poder explicativo além de se observar uma ambiguidade terminológica, com diferentes definições por parte de vários autores. Apesar das tipologias permitirem identificar, de forma rápida e eficaz, os tipos de relação Estado-sociedade, ficam evidentes enfoques teóricos distintos associados à análise de redes, sem um aprofundamento teórico (BONAFONT, 2004).

À medida que alguns conceitos perdem seu poder descritivo, surge a necessidade de conceitos novos, em função de sua ampliação. Assim, surgem as comunidades políticas, as redes em relação a problemas (RHODES, 1988; ATKINSON, 1992; RHODES, 1990. Apud BONAFONT, 2004). Uma tipologia não deve ser tão extensa e específica que não permita uma análise empírica por ser demasiadamente ampla (modelo de Van Waarden), nem tão ampla e simplificada (modelo de Rhodes y Marsh). De acordo, ainda, com Bonafont (2004), para efeito de uma análise de redes de políticas, na maioria dos estudos as tipologias se constituem: do número de participantes, o tipo de atores, os cenários institucionais, as funções desempenhadas

numa rede, o tipo de relações que predominam, as pautas de conduta e as relações de poder que predominam no tempo. Cada uma dessas dimensões deve ser adaptada ao contexto. O número e tipo de atores serve para se definir o tamanho da rede. Considera-se fechada a rede que tem poucos atores e aberta, a que é formada de vários atores. A escolha do tamanho da rede não é uma tarefa fácil, pois se deve definir os limites de uma política pública a fim de desagregá-la até um nível setorial. Daí a necessidade de se desagregar a análise. Há várias formas de se esquematizar as dimensões de uma rede. O esquema de Wilks y Wright (1987) apud Bonafont (2004) é constituído de quatro níveis, que podem ser adaptados para o âmbito das políticas para a educação, conforme se vê a seguir.

Tabela 4 – desagregação de análise de política pública

Âmbito das políticas	Exemplos	Atores
Área política	Educação	Universo político
Setor	Educação profissional	Comunidade política
Subsetor	IF	
Problema público	Modelo de Governança em Rede	Rede ou <i>policy network</i>

Fonte: adaptação pela autora da Classificação de Wilks y Wright, 1987 apud Bonafont, 2004.

Esta classificação é interessante porque, ao estabelecer os níveis de análise de uma política através da desagregação, pode-se identificar os diferentes atores que nela atuam, facilitando a comparação entre distintas redes de políticas formadas a partir da mesma comunidade de atores. Assim, uma área política inclui todas as matérias que são objeto de intervenção estatal. Seguindo a lógica da desagregação, tem-se os setores que representam as diversas atividades da agenda política. Bonafont (2004) cita como exemplos os setores químico, de atenção primária, a educação universitária, conservação de florestas. Chegando-se a um nível ainda mais detalhado, identificam-se os subsetores e, em cada um, os problemas ou questões específicas, tais como controle de gastos com indústria farmacêutica, programas de vacinação ou de colaboração entre universidades para o fomento da pesquisa e desenvolvimento (BONAFONT, 2004. p.61).

Os atores são então identificados, definindo-se um universo político como o conjunto de atores públicos e privados interessados em uma área apolítica concreta. Uma comunidade política seria formada pelos atores que têm um interesse comum em um setor específico, como é o caso da educação. E, a cada problema político corresponderia uma rede de política pública ou *policy network* (BONAFONT, 2004. p. 62), que representa o resultado de uma troca de

Treib, Bähr e Falkner (2005) estabelecem uma tipologia de governança nas dimensões policy, politics e polity. Identificam-se oposições entre as A figura a seguir representa as oposições identificadas, considerando a dinâmica do processo, que segue critérios de quem estuda e adota esta abordagem. Conceituar governança é um desafio complexo, pois se deve enfocar o termo sob diferentes aspectos ou dimensões. Treib et all (2005) e Frey (2000) consideram três dimensões na análise de uma política pública, a saber: “polity”, “politics” e “policy”, que se referem a instituições políticas, processos políticos e conteúdos da política, respectivamente. Cada uma dessas dimensões, por sua vez, referem-se aos seguintes aspectos relacionados à governança: Na dimensão “politics” estabelece-se uma distinção entre o envolvimento de apenas atores públicos ou privados, embora empiricamente não haja nenhum modo de governança que inclua apenas atores públicos ou privados. Na dimensão “polity” são apresentadas as seguintes dicotomias: hierarquia versus mercado; locus da autoridade (centralizado ou disperso); interações institucionalizadas ou não. E, na dimensão “policy”, haveria a vinculação legal versus uma lei branda; abordagem na implementação rígida versus implementação flexível. O quadro a seguir apresenta de forma esquemática, as interrelações entre estado e sociedade que resultam numa predominância de um ou outro modo de governança.

Figura 10 – Conceitos de Modos de Governança Existentes

MODOS DE GOVERNANÇA NAS DIMENSÕES	INTERVENÇÃO DO ESTADO	AUTONOMIA DA SOCIEDADE
POLICY	Vinculação legal	Lei branda
	Abordagem rígida na implementação	Abordagem flexível na implementação
	Presença de sanções	Ausência de sanções
	Regulação material	Regulação procedimental
	Normas fixadas	Normas maleáveis
POLITICS	Apenas atores públicos envolvidos	Apenas atores privados envolvidos
POLITY	Hierarquia	Mercado
	Locus da autoridade centralizado	Locus da autoridade disperso
	Interações institucionalizadas	Interações não institucionalizadas

Fonte: adaptação da autora sobre o modelo de Treib; Bähr e Falkner (2005).

As dimensões policy, politics e polity denotam, respectivamente, os conteúdos da política, os processos políticos e as instituições políticas. Frey (2000. p.216), ao apresentar alguns conceitos da análise política, conceitua policy como a que abarca os programas políticos, os problemas técnicos e o conteúdo material das decisões políticas. Politics apresenta um “caráter frequentemente conflituoso no que diz respeito à imposição de objetivos, aos conteúdos

e às decisões de distribuição”. Polity refere-se “à ordem do sistema político, delineada pelo sistema jurídico, e à estrutura institucional do sistema político-administrativo.” (FREY, 2000).

Tipologias de governança são úteis para se fazer uma distinção de acordo com o uso dado em cada situação, não como prescrição, mas uma análise de política pública. O quadro a seguir exemplifica que dimensões se evidenciam para algumas instituições ou autores na análise da estrutura de governança, permitindo

Quadro 6 – Tipologias de Governança.

Fontes	Conceito	Tipo	Atores	Estrutura de governança
O.C.D.E.	Direção da sociedade	Governança corporativa	Público e privado	Distribuição de direitos e responsabilidades
Universidade de Mayland	Compartilhar responsabilidades	Governança corporativa	Empresa	Recursos humanos/investigação/missão/orçamento
Universidade New South	Como a empresa protege acionistas minoritários	Governança corporativa	Alta gerência/acionistas	“proteção” aos acionistas minoritários
Gisselquist (2014)	Envolve agenda das políticas e administração domésticas	“boa” governança	Público e privado	Promoção/desenvolvimento de analistas políticos
APEC – Economic Committee	Políticas e procedimentos utilizados para dirigir uma organização	Governança do setor público	Público	Desempenho e conformidade
Pugas (2011)	Exercício do poder, de forma abrangente	Governança nas organizações públicas	Público	Modelo TCU
IBGC		Governança corporativa	Privado	

Fonte: Elaboração da autora.

2.4. GOVERNANÇA EM REDES E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Ao se propor uma abordagem de governança em redes para a Educação Profissional e tecnológica, assume-se *policynetwork* como uma teoria que permite analisar as interações entre diferentes atores na elaboração de políticas para a educação, as redes como um método que permite rastrear e representar as relações sociais no campo da política, como uma ferramenta de análise. Assume-se, também, a abordagem da governança em rede como uma forma de governabilidade e como uma forma específica de regra que governa a distância por meio de normas de eficiência, eficácia e *accountability*. A abordagem da governança em redes também

proporciona uma forma específica de conhecimento que permite estabelecer padrões de eficiência, *accountability* e participação no processo político. A desconcentração e autonomia que a governança em redes permite, favorecem, ainda, a autogestão, a responsabilidade e a colaboração. (BALL e JUNEMANN, 2012).

O uso do conceito de governança como ‘uma forma de governo particular às redes baseada em um conjunto de regras (...)’ (SILVA, 2014. p.6) evidencia mudanças no mercado, cada vez mais competitivo e cada vez menos apoiado em estruturas verticalizadas e hierarquizadas, seja devido à globalização ou às novas relações que se estabelecem numa sociedade complexa. Com isso, a governança torna possível uma melhor coordenação entre os atores devido à necessidade de se estabelecer regras claras e que sejam cumpridas. Assim como no mercado as empresas estabelecem parcerias, organizando-se em redes a fim de tornarem-se mais competitivas, a organização da Educação Profissional e Tecnológica em rede enseja uma maior capilaridade e alcance social, como preconiza a legislação. E, assim como no passado havia a distinção entre “cefetinhos” e “cefetões”, tal comparação poderia ser tomada como “comportamento oportunista” (SILVA, 2014), que, por sua vez, poderia ser minimizado pelas regras de governança.

Provan e Kenis (2005), ao abordar a governança em redes, fazem a conceituação de redes seguida da conceituação de governança para então formularem o que seria um conceito de governança em redes, apresentando as principais características de redes e de governança. Provan e Kenis (2011) fazem uma definição de rede de forma restrita, na qual duas ou mais organizações trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum. Na definição dos autores, normalmente, como é o caso do setor público, estas redes são contratadas. Os IF foram criados por meio de uma lei para se constituírem parte de uma rede, que congrega outras instituições, mas que têm características e objetivos comuns. Os autores sublinham a importância dessas redes para alcançar resultados multi organizacionais, como é o caso dos IF, que atendem a oferta de ensino básico, técnico e tecnológico. A ação coletiva da rede, portanto, seria necessária para a solução de problemas.

Acrescentando as questões complexas que demandam coordenação multilateral, como é o caso de instituições públicas, exige-se mais do que alcançar objetivos individuais das organizações. Exige-se uma ação coletiva e a governança dessas atividades. Provan e Kenis (2011) defendem que

Embora a governança em rede não seja uma questão legal, como acontece com a governança organizacional, defendemos que ela é essencial para a eficácia. Nas abordagens analíticas de rede, o principal objetivo pode ser descrever, explicar ou comparar configurações relacionais ou usar essas configurações para explicar certos resultados (...) O problema, entretanto, é que, na maior parte, o que é analisado e explicado não é a própria rede, mas os “nós” e “relações” que compõem a rede. (PROVAN & KENIS, 2011. p.232. Tradução livre da autora).

A discussão que esses autores trazem é que a literatura trata preferencialmente as questões relacionadas aos resultados de atores ou as relações diádicas e não à rede em si, como unidade de análise:

A rede, como uma abordagem de governança, ao contrário, trata as redes como a unidade de análise. A rede é vista como um mecanismo de coordenação, ou o que muitas vezes se referiu como governança em redes. (PROVAN & KENIS, 2011. p.232. Tradução livre da autora).

Quando se considera a ação de mercado ou hierarquia, o que se tem é que as redes em geral podem produzir resultados positivos, que não seriam possíveis naquela situação (mercado ou hierarquia). Outra questão relevante é que as redes são uma forma de organização social, que são mais que a soma dos atores e suas ligações, merecendo ser estudadas em seu próprio direito. Provan e Kenis (2011, p. 233) categorizam governança em redes em duas dimensões. De um lado, as redes podem ser governadas pelas organizações que compõem a rede. Toda organização poderia interagir com outra organização para governar a rede, resultando em uma forma densa e descentralizada. A isso se chama governança compartilhada. Em outro extremo, a rede poderia ser altamente negociada. Uma segunda distinção a respeito de governança pode ser feita em redes de negociação.

Rhodes (1996), ao apresentar a governança como uma estrutura de governo, discute as diferentes definições e usos desse conceito e sugere seis utilizações distintas para o termo: como estado mínimo, como governança corporativa, como uma nova forma de gestão pública, como boa governança, como um sistema sócio-cibernético e como redes auto-organizativas. A governança como estado mínimo caracteriza-se pelos cortes de gastos e a menor interferência do estado nas questões públicas, cabendo aos mercados e quase-mercados a função de prover os ‘serviços públicos’ (RHODES, 1996. p.653). A governança corporativa refere-se à forma como as organizações são dirigidas e controladas. Como nova forma de gestão pública, a governança é entendida de duas formas: como gerencialismo, em que se introduzem métodos de gestão do setor privado à gestão pública; e como nova economia institucional, em que se introduzem mecanismos de incentivo semelhantes à competição no mercado, ao serviço

público. Este uso do termo governança é também relacionado à direção, uma vez que direção é essencial na análise da gestão pública, além de ser um sinônimo de governança.

A boa governança está relacionada à utilização de princípios de eficiência, transparência, responsabilidade, respeito aos direitos humanos, liberdade de imprensa e ao estado de direito. Como sistema sócio cibernético, a governança é entendida como o resultado de intervenções e interações sócio-político-administrativas. Nesse caso, todos os atores são interdependentes e a governança é o resultado de formas de governo sócio político interativas. A governança pode ser entendida como redes auto organizadas ou como gestão de redes. As estruturas de redes podem ser utilizadas tanto na esfera pública quanto na privada. Para Rhodes (1996), esse tipo de governança indica que as redes são auto organizadas e que esta auto organização significa que a rede é autônoma e auto governável.

A governança em redes possui uma variedade de significados úteis. Entretanto, apesar de qualquer definição poder ser considerada arbitrária, há características comuns a estas definições. Rhodes (1996) apresenta quatro características comuns de governança:

- (1) Interdependência entre as organizações. A governança é mais ampla que governo, pois abrange atores não estatais.
- (2) Relações contínuas entre os membros da rede, provocados pela necessidade de troca de recursos e negociação de objetivos compartilhados.
- (3) Interações tipo jogo, baseadas na confiança e reguladas por regras do jogo negociadas e combinadas pelos participantes da rede.
- (4) Um grau significativo de autonomia perante o estado. (RHODES, 1996. p.660. tradução livre da autora).

Assim como Rhodes (1996) vê na governança uma contribuição para a análise do governo britânico devido à abordagem na qual se erguem novas questões sobre problemas recorrentes, encontra-se, em analogia, uma alternativa de se investigar a EPT sob nova perspectiva, apoiada no conceito de redes de políticas públicas como modelo de governança. Lopes e Baldi (2009) estabelecem uma diferenciação entre rede como perspectiva de análise e rede como estrutura de governança. Como estrutura, considera-se a decisão por verticalizar, racionalização de recursos, redução de custos e ganho de escala. Esses elementos estão presentes na formulação do modelo IF. O quadro a seguir traz as características dos IF conforme Art. 6º da Lei 11.892/2008 associando- as às características da governança.

Quadro 7 – Características de governança evidenciadas nas principais características dos Institutos Federais.

CARACTERÍSTICAS DOS IF (Art. 6º Lei 11.892)	CARACTERÍSTICAS GOVERNANÇA
I. ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;	<p>Transparência (LBGE, IBGC, IFAC, ANAO) Equidade (IBGC) Accountability (IBGC, IFAC, ANAO) Responsabilidade Corporativa (IBGC) Integridade (IFAC, ANAO) Liderança (ANAO) Compromisso (ANAO) Integração (ANAO) Responsabilidade (LBGE) Coerência (LBGE) Eficiência (LBGE) Eficácia (LBGE)</p>
II. desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;	
III. promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;	
IV. orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos APL, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do IF;	
V. constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;	
VI. qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;	
VII. desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;	
VIII. realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;	
IX. promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.	

Fonte: associação livre – autora.

Os modelos de análise de rede de políticas públicas apresentados em Bonafont (2004) levam em conta as tipologias que uma rede pode ter e são um instrumento útil e efetivo para descrever o processo de elaboração de políticas públicas. O modelo de desagregação ou decomposição visa, de certa forma, identificar as tipologias de uma política para que se possa analisá-la. Os modelos considerados por Bonafont (2004) decorrem das análises de Rhodes y Marsh (1992), Atkinson y Coleman (1989) e Van Waarden (1992).

Os modelos apresentados serviram de base para a criação de uma tipologia para os IF a partir da sua lei de criação e as expansões subsequentes, possibilitando identificar-se como atores, os 38 Institutos Federais e seus 576 campi, com quase 70 mil servidores. As tipologias T1, T2, T3 referem-se à forma como foram criados, tendo sido transformados a partir de uma instituição e suas unidades descentralizadas conforme cada caso e as tipologias I1, I2, I3 e I4, para os Institutos Federais criados a partir da integração de instituições. Cada uma dessas tipologias leva em conta um ou mais elementos comuns. Os Institutos Federais pertencentes à tipologia T1 são aqueles originários de apenas uma instituição, no caso, uma Escola Técnica Federal. A tipologia T2 congrega os Institutos Federais que tiveram sua origem a partir da transformação de um Cefet. O IFPR originou-se da transformação de uma Escola Técnica Vinculada a uma Universidade Federal estando, portanto, na tipologia T3. Na tipologia I1 está o IFRS, que é criado a partir da integração de três institucionalidades. A tipologia I2 reúne os Institutos Federais cuja origem foi a integração de uma Escola Técnica Federal e uma Escola Agrotécnica Federal. A integração de três ou quatro Escolas Agrotécnicas Federais deu origem aos Institutos Federais na tipologia I3. E, finalmente, na tipologia I4 estão os Institutos Federais originários da integração de Cefet e Escola Agrotécnica Federal, variando apenas a quantidade de instituições.

Quadro 8 – Tipologias para os Institutos Federais

TIPOLOGIAS	Instituição de origem	INSTITUTOS FEDERAIS	Atores – número de campus*	Atores – número de servidores**
T1	ETF	IFAC; IFAP; IFB	22	2.305
T2	CEFET	IFBA; IFGO; IFSertãoPE; IFPI; IFRJ; IFF; IFRN; IFSul RS; IFRR; IFSC; IFSP	187	24.059
T3	ETFVinculada UF	IFPR	25	2.006
I1	CEFET+ETF+EAF	IFRS	17	2.124
I2	ETF+EAF	IFMS; IFRO; IFTO	30	3.503
I3	3 EAF	IFSULMG; IFCATARINENSE	37	4.517
	4 EAF	IFBaiano		
I4	CEFET+EAF	IFAL; IFNORTEMG; IFSUDESTEMG; IFTRIÂNGULOMG; IFPB; IFS; IFFARROUPILHA	258	30.575
	CEFET+2EAF	IFAM; IFCE; IFPA		
	CEFET+3EAF	IFES; IFMA; IFPE		
	2CEFET+EAF	IFGOIANO; IFMG; IFMT		
TOTAL			576	69.089

(*) – Fonte: Site do MEC (2016)

(**) – Fonte: Portal da Transparência (acesso em 22.07.2017)

Fonte: elaboração da autora.

A distribuição dos campi por região geográfica é também uma forma de se categorizar os Institutos Federais na tipologia da territorialidade. O quadro a seguir apresenta algumas possibilidades.

Quadro 9 – Tipologia da Territorialidade e Densidade dos Institutos Federais

Regiões Brasileiras	Média de campus por IF*	% de IF por região **	Taxa de municípios por campus por região ***
Norte	97/8 = 12,1	16,84	449/97 = 4,63
Nordeste	172/10 = 17,2	29,86	1794/172 = 10,43
Centro Oeste	66/5 = 13	11,46	466/66 = 7,06
Sul	103/6 = 17,2	17,88	1188/103 = 11,53
Sudeste	138/9 = 15	23,96	1668/138 = 12,09
(*) relação entre o número de campi e o número de IF por região (**) relação entre o número de campi na região e o número total de campi dos IF (***) relação entre o número de municípios ¹⁷ e o número de campi por região			

Fonte: Elaboração da autora.

Esses índices demonstram uma distribuição equilibrada tanto do ponto de vista de quantos campi existem por IF em cada região quanto se se considerar a distribuição percentual de IF por região. A taxa de municípios alcançados pelos IF em cada região é igualmente equilibrada e comprova a capilaridade dessas instituições. Esses valores de referência podem ser úteis em planejamentos futuros.

CAPÍTULO II - TRILHA METODOLÓGICA

1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os Institutos Federais tornaram-se objeto de investigação neste trabalho devido à complexidade e abrangência, constituindo-se um problema para o qual se buscou empiricamente uma resposta. Partiu-se de uma questão geradora supondo-se que esta institucionalidade poderia ser considerada um modelo de governança à luz das tipologias estabelecidas nesse estudo. Procurou-se pautar a condução da pesquisa seguindo os princípios da lógica situacional, buscando-se uma solução empírica, sempre passível de uma refutação. A complexidade da rede federal de EPT sugeria uma abordagem qualitativa e quantitativa no que concernia a obtenção das impressões dos diversos atores envolvidos, bem como a verificação

¹⁷ Número de municípios segundo as Regiões Brasileiras. Fonte: www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse.

da aderência da comunidade ao modelo Instituto Federal. A combinação das abordagens qualitativa e quantitativa, para Creswell (2010) é denominada de métodos mistos, que prevê uma concepção pragmática seguida da coleta de dados quantitativos e qualitativos, em que

O pesquisador baseia a investigação na suposição de que a coleta de diversos tipos de dados proporciona um melhor entendimento do problema da pesquisa. O estudo começa com um levantamento amplo para generalizar os resultados para uma população e depois, em uma segunda fase, concentra-se em entrevistas qualitativas abertas visando a coletar pontos de vista detalhados dos participantes. (Creswell, 2010.p.43).

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas no intuito de se captar as percepções dos reitores não só acerca do modelo em si mesmo, mas em relação à consideração de uma aproximação ao modelo da governança em redes. As respostas foram analisadas com auxílio do software Iramuteq e serão discutidas mais à frente. Do ponto de vista quantitativo, foram aplicados questionários cujo objetivo principal era o de captar percepções da comunidade relacionados à institucionalidade e às características de governança. O campo de pesquisa restringiu-se somente aos Institutos Federais, devido à sua complexidade e tamanho, sendo excluídos os outros atores que compõem a Rede Federal: os Cefet RJ e MG, a UTFPR e o Colégio Pedro II. Também foram excluídas as demais instituições que ofertam Educação Profissional: sistema “S”, instituições privadas, municipais e estaduais. Neto (1994) aponta a necessidade de se delimitar o campo de pesquisa:

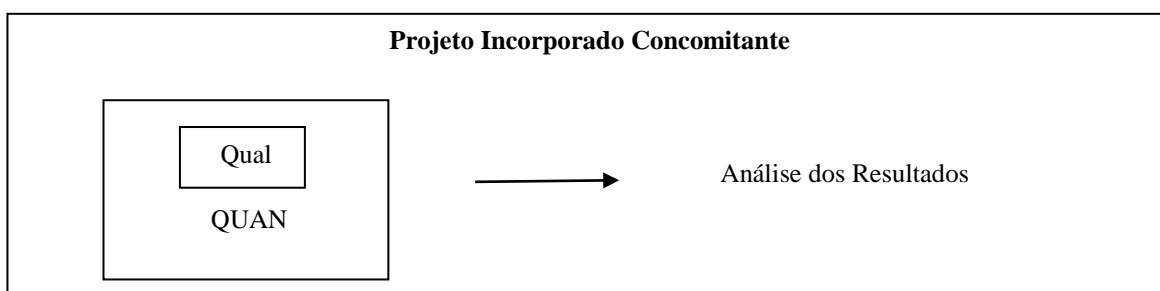
Com base em Minayo (1992), concebemos *campo de pesquisa como o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto de investigação.* (NETO, 1994. p.53).

A complexidade e natureza do objeto investigado indicou a possibilidade criativa da combinação de abordagens. Embora recente, “O conceito de misturar diferentes métodos originou-se em 1959” (CRESWELL,2010. p.38). Como maior desafio enfrentado, pode-se dizer que foi a dificuldade de obtenção de respostas aos questionários, observando-se o rigor teórico-metodológico. Por isso, optou-se por combinar diferentes fontes de dados. Creswell (2010) refere-se à “triangulação das fontes de dados”. Embora o processo de pesquisa seja indissociável, algumas considerações acerca das abordagens foram feitas de forma separada para que se pudesse assegurar maior clareza e compreensão dos procedimentos. Creswell (2010) classifica três estratégias gerais para aplicação dos métodos mistos, a saber: procedimentos de métodos mistos sequenciais, concomitantes e transformativos. A descrição dos métodos sequenciais se adequa melhor à proposta, conforme se pode perceber pela definição de Creswell (2010):

Procedimentos de **métodos mistos sequenciais** são aqueles em que o pesquisador procura elaborar ou expandir os achados de um método com os de outro método. Isso pode envolver iniciar com uma entrevista qualitativa para propósitos exploratórios e prosseguir com um método quantitativo, de levantamento com uma amostra ampla, para que o pesquisador possa generalizar os resultados para uma população. (CRESWELL, 2010. p.39).

O ponto de partida foi a observação e a experiência na Rede Federal, que possibilitaram a decisão de aplicar um questionário posto que a opção metodológica e epistemológica foi de ouvir o maior número possível de servidores, sabendo-se das dificuldades que muitas vezes enfrenta o pesquisador – desde localizar os respondentes a obter concretamente o retorno das respostas – a fim de assegurar a confiabilidade necessária à generalização dos achados da pesquisa. Seguiu-se o que Creswell (2010) denomina “Projeto Incorporado Concomitante”, no qual se empregam métodos quantitativos e qualitativos concomitantes para atender ao objetivo de se ouvir quantitativamente a comunidade de servidores e, qualitativamente, os reitores. A figura abaixo, extraída e adaptada de Creswell (2010, p.247), apresenta um modelo visual para se entender a sequência dos procedimentos. Esta estratégia mostrou-se mais adequada pois permitiu um estudo de grupos diferentes em termos de hierarquia nas instituições.

Figura 11 – Projeto de Pesquisa Concomitante



Fonte: Adaptação de Creswell (2010) pela autora.

Os servidores docentes e técnicos administrativos em educação dos Institutos Federais contituem a população. Os discentes não foram ouvidos devido a uma questão logística, de tempo e recursos. Duarte (2002.p.142) recomenda que se faça uma descrição e delimitação da população base como “o solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo será assentado.” A partir desta definição, selecionou-se uma amostra aleatória, dos servidores cujas instituições forneceram seus contatos. Utilizou-se, também, da estratégia de busca nas redes sociais.

1.1. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados constituíram-se de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e questionário. A entrevista é o instrumento que permite ao pesquisador a obtenção de dados não disponíveis em outras fontes, de uma população cujas características são específicas, num dado momento, como é o caso dos dirigentes máximos das instituições. Tem suas limitações, mas é uma fonte primária que pode revelar muitos elementos importantes. Dencker e Da Viá (2001) lembram que a entrevista pode fornecer “respostas para construir conhecimento a respeito do assunto ou problema investigado.” Considerando a natureza do objeto, foi importante proceder uma análise da legislação referente à criação e implementação dos IF, além de outros documentos, tais como a legislação de criação da Rede Federal desde sua criação, datada de 1909. O questionário foi estruturado para identificar as percepções da comunidade acerca da governança em rede e do modelo IF.

A coleta de dados primários seguiu um protocolo de entendimento, com explicitação de que seriam utilizados única e exclusivamente para fins científicos, observando-se rigorosamente os preceitos éticos e de anonimato. A obtenção de dados secundários restringiu-se aos documentos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional de todos Institutos Federais, com recorte de três itens: missão, visão e valores e à legislação pertinente aos Institutos Federais. O questionário foi aplicado por meio de formulário eletrônico, com razoável tempo de aplicação e taxa de respostas.

Breve descrição dos instrumentos

O questionário foi organizado em blocos temáticos, constituídos de questões objetivas. Realizou-se uma introdução protocolar seguida de um preâmbulo sobre a temática que seria abordada. O primeiro bloco teve como objetivo traçar um perfil dos respondentes. Foram feitas perguntas para saber o sexo, tempo de trabalho na instituição, grau de instrução do servidor, qual campus de origem, tempo de existência do campus, se o servidor ocupa algum cargo de direção e, finalmente, se o servidor pertence ao segmento docente ou técnico administrativo em educação. Nestas questões, a identificação do respondente possibilitaria o cruzamento de dados, para verificar se haveria convergência entre as respostas dos docentes e técnicos administrativos em educação, se as respostas dos servidores ocupantes de cargos seriam diferentes dos que não ocupam e se as respostas advindas dos campi existentes há menos de cinco anos, aqueles surgidos após a criação dos Institutos Federais, e os que já existiam anteriormente, nas antigas

institucionalidades dos Cefet, Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas Federais e Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais.

O segundo bloco buscou investigar percepções acerca do modelo Instituto Federal, sobre a questão da verticalização, da atuação em rede e da equiparação à universidade federal. Estas questões foram elaboradas tomando como base a Lei de criação dos Institutos Federais. A verticalização é uma das inovações (LAIA, 2013. p.73) trazidas pelo modelo, que o tipifica como único, inédito, uma vez que cria uma nova institucionalidade. Torna-se, portanto, importante investigar se a comunidade assim percebe o modelo, ou seja, que a verticalização é, de fato, uma característica dos Institutos Federais. Sobre a atuação em rede, os Institutos Federais constituem parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que abrange ainda a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET-RJ e de Minas Gerais – CEFET-MG, as Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II. A opção por esse recorte se deve à complexidade de se realizar um estudo envolvendo estas instituições e também porque o objetivo desse estudo são os Institutos Federais, que são a novidade trazida quando se extinguíram as instituições que lhes deram origem.

Na questão sobre a equiparação do Instituto Federal à Universidade Federal, a intenção foi captar se os respondentes entendem a nova institucionalidade trazida pelos Institutos Federais ou se consideram as novas instituições como iguais às Universidades Federais. A Lei 11.892/2008, em seu Art. 2º, §1º, prevê que “Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.” Ou seja, pela lei, esta equiparação restringe-se à oferta dos cursos superiores. Portanto, seria necessário investigar se a comunidade compreende esta dimensão dos Institutos Federais, ou se apenas os considera como uma universidade.

Um terceiro bloco de perguntas abordou sobre a percepção da comunidade acerca do Instituto Federal constituir-se um modelo em rede. As assertivas foram elaboradas a partir de algumas ações consideradas como atuação em rede, como a relação que as instituições deveriam manter para caracterizar esta atuação, as ações integradas que permitiriam tal atuação e a figura da Reditec como capaz de promover a integração entre todos os Institutos Federais. Um quarto bloco buscou respostas específicas acerca da atuação em rede por meio de assertivas que permitissem tal comprovação. Foram elaboradas afirmações acerca de atividades típicas de

atuação em rede. Finalmente, para se obter dados acerca da pertinência do modelo de governança em rede aplicado ao IF, foi feito um preâmbulo com intuito de esclarecer, em linhas gerais, o que se considera governança em redes e propostas algumas questões de acordo com algumas características da governança associadas à atuação das instituições.

A entrevista foi estruturada com o objetivo de avaliar as percepções dos gestores quanto ao modelo IF, sobre sua aproximação ou afastamento da proposta inicial e para manifestar-se acerca da pertinência do conceito de governança em rede aplicado ao IF, concluindo com as considerações finais. Todos os seis entrevistados foram receptivos e contribuíram significativamente para o trabalho.

Os Planos de Desenvolvimento Institucional das instituições foram analisados quanto à evidência de algumas dimensões de governança expressas na missão, visão e valores das instituições, bem como a legislação e documentos atinentes aos Institutos Federais.

CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

As análises apresentadas referem-se aos resultados quantitativos, obtidos da aplicação dos questionários, e aos resultados qualitativos, obtidos nas entrevistas com os reitores. Dos questionários, pode-se afirmar que as análises possuem nível de confiança nos resultados de 95%, com uma margem de erro de 3% nas proporções (respostas que envolvem percentuais), para cima ou para baixo, e de 0,15 unidade na média da Escala de Likert (que vai de 0 a 10), também para cima ou para baixo. Nas entrevistas, foram ouvidos seis reitores, que discorreram sobre questões relacionadas à governança.

A pesquisa ouviu 1040 servidores, do dia 10/10/2017 ao dia 09/11/17 (31 dias), de vários *campi* nacionais. Algumas instituições não autorizaram o acesso aos e-mails dos servidores, mesmo com a explicação de tratar-se de um trabalho científico. Outras, deixaram à escolha do servidor. Outras, ainda, foram contatadas mas não retornaram contato. Mesmo assim, levantou-se aproximadamente cinco mil e-mails, que foram enviados para os servidores de trinta e três dos trinta e oito Institutos Federais. Os respondentes se distribuíram conforme a tabela abaixo:

Tabela 7 – distribuição da amostra segundo as tipologias

TIPOLOGIAS	POPULAÇÃO	AMOSTRA
T1	2.305	264
T2	24.059	213
T3	2.006	45
T4	2.124	52
T5	3.503	212
T6	4.517	36
T7	30.575	218
Total	69.089*	1040
(*) Dados Portal da Transparência em 27.07.2017		

Elaboração da autora

Portanto, 264 servidores de Institutos Federais da Tipologia T1 representam 25,38% do total; 213 servidores de Institutos Federais da Tipologia T2 representam 20,48% do total; 45 servidores de Institutos Federais da Tipologia T3 representam 4,33% do total; 52 servidores de Institutos Federais da Tipologia T4 representam 5,00% do total; 212 servidores de Institutos Federais da Tipologia T5 representam 20,38% do total; 36 servidores de Institutos Federais da Tipologia T6 representam 3,47% do total; e 218 servidores de Institutos Federais de Tipologia T7 representam 20,96% do total.

Perfil dos respondentes

A primeira parte do questionário teve por objetivo identificar o perfil dos respondentes a fim de se fazerem comparações entre categorias. Foram destacados os respondentes em cada tipologia, de acordo com os gráficos apresentados no Apêndice B. Na amostra analisada, 49,3% dos participantes são do sexo feminino e 50,7% do sexo masculino (Gráfico B1). Para uma análise mais consistente, tornou-se interessante que, na amostra, a quantidade ouvida de cada sexo fosse bem próxima, o que se verificou, revelando, inclusive, uma tendência do aumento da participação feminina nestas instituições. As respostas foram dadas, em sua maioria, por servidores com menos de 10 anos de serviços prestados nos Institutos Federais, em segundo, por servidores com mais de 20 anos nas instituições e, por último, por servidores com 10 a 15 anos nas instituições (Gráfico B2). Esse espectro de respondentes evidencia que foram ouvidos

servidores que representam as diferentes fases da expansão da Rede Federal. Ou seja, grande parte da amostra ingressou nos Institutos Federais dentro de seu período de criação e expansão.

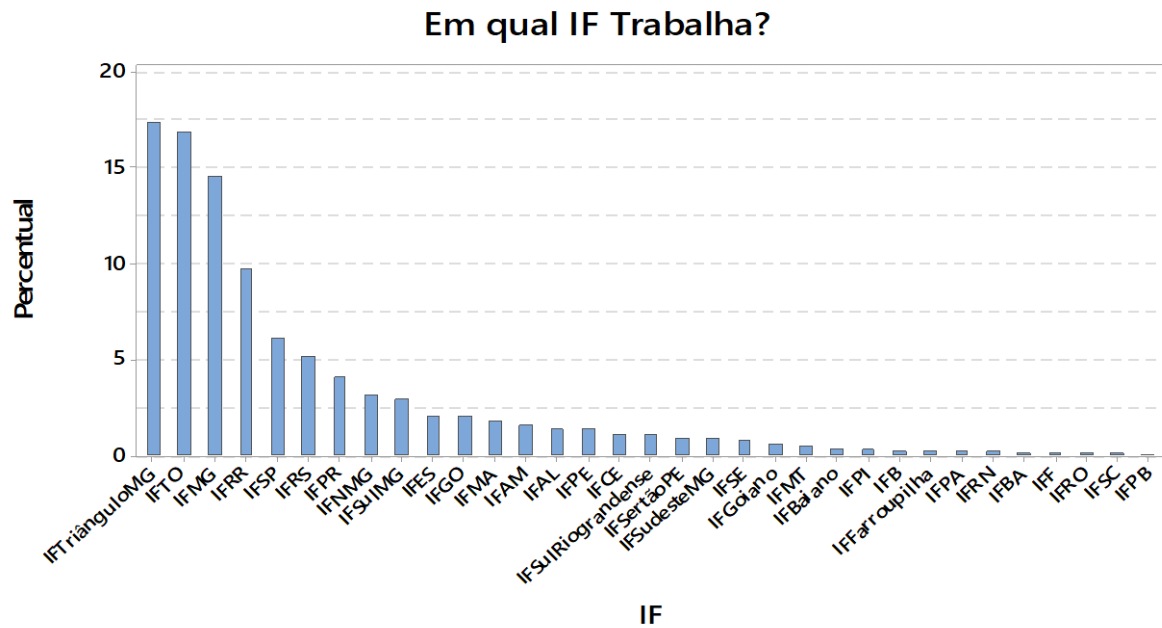
Dos respondentes, a maioria, mais de dois terços (2/3), possui mestrado ou especialização; em segundo estão os que possuem doutorado, seguido de perto pelos que possuem ensino superior. Seguem os que possuem ensino médio/técnico e uma pequena parcela possui pós doutorado. Na sequência, uma fatia mínima, possui ensino fundamental, algo bem interessante, no que diz respeito a instituições federais de nível médio/superior possuírem, em seu quadro administrativo, servidores com grau de instrução inferior ao oferecido por elas (Gráfico B3). Esta realidade aplica-se aos campus antigos, que dispunham de quadros que possibilitavam a contratação de servidores cujo cargo não exigia formação de nível médio/técnico.

Quase metade dos servidores ouvidos está lotada em campus com 5 a 10 anos de existência, ou seja, passaram, em suas instituições, pelas transformações até o estágio atual dos Institutos Federais. Em seguida, estão os lotados em campus com mais de 20 anos de existência, portanto, são campus onde são mais evidentes as alterações ocorridas nos Institutos Federais. Em terceiro, com quase 20%, estão os servidores em campus com menos de 5 anos de existência, criados a partir da expansão dos Institutos Federais, já inseridos no modelo. Por fim, pouco mais de 10% dos servidores ouvidos, estão em campus com 10 a 20 anos de existência, ou seja, esses servidores provavelmente vivenciaram mais de uma transformação institucional (Gráfico B4).

Dentre os respondentes, a maioria absoluta, 86,6%, não está ocupando cargos de direção, ou seja, sua visão e opinião são de quem participa do sistema, mas não é responsável pelas tomadas de decisão. Os demais, 13,4%, são ocupantes de cargos de direção (Gráfico B5).

O gráfico B6 mostra que a amostra foi bem dividida (Apêndice B). A quantidade de servidores técnicos administrativos em educação e docentes é quase igual, existindo uma diferença mínima a favor dos técnicos. Por todos os dados supracitados, é possível identificar que a amostra consegue englobar todos os tipos possíveis de servidores ligados aos Institutos Federais, ou seja, o grupo estudado é heterogêneo, facilitando assim, a obtenção de resultados mais próximos e confiáveis a respeito de toda a população.

O gráfico 4 mostra a distribuição da amostra de acordo com o local de trabalho.



Percentual dentro de todos os dados.

Gráfico 4: Percentual de respostas recebidas por instituição.

As instituições com mais representantes na amostra foram o Instituto Federal do Triângulo Mineiro, o Instituto Federal do Tocantins e o Instituto Federal de Minas Gerais. Os que tiveram menor representação foram o Instituto Federal de Roraima, o Instituto Federal Santa Catarina e o Instituto Federal da Paraíba.

Pode-se deduzir que o objetivo de caracterizar o perfil dos servidores respondentes a essas questões foi alcançado e que, não obstante a baixa taxa de resposta de alguns IF, houve boa abrangência e congruência nos dados, conferindo confiabilidade. A tabela a seguir mostra a identificação da amostra inserida nas tipologias.

Tabela 6 – identificação dos respondentes à pesquisa

Dimensões		TIPOLOGIAS						
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Tempo na instituição*		97,2	79,7	100	83,4	78,7	82,9	80,4
Sexo	F	41,7	50	55,8	57,4	53,9	48,6	49,1
	M	58,3	50	44,2	42,6	46,1	51,4	50,9
Grau de instrução**		97,3	96,5	93,1	98,2	95	100	96,1
Existência do campus***		97,2	57,2	95,4	87	52,8	91,4	64,5
Cargo de Direção	SIM	19,4	15,5	4,7	9,3	11,9	22,9	13,4
	NÃO	80,6	84,5	95,3	90,7	88,1	77,1	86,4
Servidor	TAE	55,6	57,7	55,8	40,7	46,3	54,3	51,2
	Docente	44,4	42,3	44,2	59,3	53,7	45,7	48,8

(*) somente os servidores com menos de 10 anos na instituição
(**) graduação e pós-graduação
(***) apenas os campi com menos de 10 anos de existência

Identificação dos respondentes. Elaboração da autora.

Análise e discussão das respostas ao questionário

Sobre a afirmativa “O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”, os respondentes fizeram a indicação de concordância ou discordância da afirmativa acima, atribuindo 0 (zero) para "discordo totalmente" e 10 (dez) para "concordo totalmente". Pelo gráfico C1 (Apêndice C), observa-se que vinte e cinco por cento das notas atribuídas são inferiores a 6. Cinquenta por cento, são inferiores a 8 e setenta e cinco por cento são inferiores a 9. Houve respostas discrepantes (pessoas que atribuíram nota 1). Como esse percentual é mínimo, não foi considerado. Os resultados estatísticos apresentados na figura D1 (Apêndice D) demonstram que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população (68 mil servidores) fica entre 7 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que os servidores concordam que o modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica, reconhecendo, portanto, esta característica.

Sobre a assertiva “O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”, observa-se pelo gráfico C2 (Apêndice C) que vinte e cinco por cento das notas atribuídas são inferiores a 6. Cinquenta por cento das notas são inferiores a 8 e setenta e cinco por cento das notas são inferiores a 9. Houve observações discrepantes (pessoas que atribuíram nota 1), que podem ser desconsideradas por serem pouco representativas. Pelos resultados apresentados na figura D2 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de

confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população (68 mil servidores) fica entre 7 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que há concordância de que o modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica.

Na afirmativa “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”, os respondentes fizeram a indicação de concordância ou discordância da afirmativa acima, atribuindo 0 (zero) para "discordo totalmente" e 10 (dez) para "concordo totalmente". As respostas obtidas são apresentadas no gráfico C3 (Apêndice C), que mostra que vinte e cinco por cento das notas atribuídas são inferiores a 3. Cinquenta por cento das notas são inferiores a 5 e setenta e cinco por cento das notas são inferiores a 8. Não houve observações discrepantes. Pelos resultados apresentados na figura D3 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população fica entre 5 e 6.

Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que o modelo IF é equiparado à Universidade Federal. A lei de criação dos Institutos Federais traz, no parágrafo 1º do artigo 2º, explicitamente, que os Institutos Federais são equiparados às universidades federais para “efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior”. Entretanto, não se pode afirmar que a comunidade concorde com a assertiva por conhecer a lei ou por considerar que a nova institucionalidade trazida pelos Institutos Federais os transforme em uma universidade. Porém, este é um indicador importante, pois a pergunta indaga acerca da compreensão sobre o modelo. Dizendo de outra forma, a comunidade tanto pode entender o Instituto Federal do ponto de vista restrito à oferta da educação superior e da pós-graduação quanto entendê-lo como a possibilidade de verticalização.

Sobre a afirmativa de que “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”, os respondentes fizeram a indicação de concordância ou discordância da afirmativa acima, atribuindo 0 (zero) para "discordo totalmente" e 10 (dez) para "concordo totalmente". As respostas obtidas revelam, pelo gráfico C4 (Apêndice C), que vinte e cinco por cento das notas atribuídas são inferiores a 3. Cinquenta por cento das notas são inferiores a 5 e setenta e cinco por cento das notas são inferiores a 7. Não houve observações discrepantes. Pelos resultados apresentados na figura D4 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população (68 mil servidores) fica entre 5 e 6. Ou seja,

pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais. A atuação em rede se tornará evidente na medida em que se estabelecerem parcerias entre as instituições e se desenvolverem ações conjuntas, potencializando o modelo.

Na assertiva “Os IF atuam em rede”, que é a questão fulcral do trabalho, os respondentes fizeram a indicação de concordância ou discordância da afirmativa acima, atribuindo de 0 (zero) para “discordo totalmente” até 10 (dez) para “concordo totalmente”. As respostas representadas no gráfico C5 (Apêndice C) revelaram que vinte e cinco por cento das notas atribuídas são inferiores a 3. Cinquenta por cento das notas são inferiores a 5 e setenta e cinco por cento das notas são inferiores a 8. Não houve observações discrepantes. Aqui também o resultado é promissor, pois revela, por meio das notas atribuídas, um valor de referência considerável, sem discrepâncias. Pelos resultados apresentados na figura D5 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que, concordam, moderadamente, que os IF atuam em rede. As respostas a esta pergunta são congruentes com a questão anterior, denotando que os servidores têm percepção do modelo, podendo-se considerá-lo um modelo em rede. Não houve, nesse caso, respostas discrepantes, podendo-se deduzir que existe compreensão do modelo e de suas potencialidades.

Sobre se “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”, os respondentes fizeram a indicação de concordância ou discordância da afirmativa acima, atribuindo 0 (zero) para "discordo totalmente" e 10 (dez) para "concordo totalmente". As respostas apresentadas pelo gráfico C6 (Apêndice C) apontam que vinte e cinco por cento das notas atribuídas são inferiores a 3. Cinquenta por cento das notas são inferiores a 5 e setenta e cinco por cento das notas são inferiores a 7. Não houve observações discrepantes. Pelos resultados apresentados na figura 6D (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala. Também neste caso, as respostas convergem no sentido de se obter uma compreensão do modelo, de suas potencialidades de atuação em rede.

Na assertiva “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais”, os respondentes fizeram a indicação de concordância ou discordância com a afirmativa, atribuindo 0 (zero) para "discordo totalmente" e 10 (dez) para "concordo totalmente". As respostas obtidas constam no gráfico C7 (Apêndice C) que demonstra que 75% das respostas são inferiores a 7, não havendo observações discrepantes. A figura D7 (Apêndice D) apresenta evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que, concordam, moderadamente, que o REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais. A pergunta buscou informações acerca de um evento que envolve toda a Rede Federal por meio de seus dirigentes. Nesse evento, também é possível a participação de outros atores, com apresentação de experiências exitosas. Mesmo não tendo havido respostas discrepantes quanto à atuação do Reditec, o fato da maioria das respostas ter ficado entre 5 e 6 demonstra que existe uma janela de oportunidade associada à edição desse evento.

Sobre a questão “Desenvolvo ou desenvolvi algum tipo de atividade com outros campi do meu IF?” os respondentes fizeram a indicação sim ou não seguida de outra pergunta, caso a resposta fosse sim e com quantos campi foram desenvolvidas as atividades, com indicação livre da quantidade. A maioria dos servidores não desenvolvem atividades com outros campi de seu IF e os que desenvolvem, limitam-se a 1, 2 ou 3 campi do seu IF. Da mesma forma, para a afirmativa “Desenvolvo ou desenvolvi algum tipo de atividade com outros Institutos Federais?”, os respondentes fizeram a indicação sim ou não, sendo que se a resposta à questão anterior fosse sim, deveriam informar com quantos IF o faziam. Nesse caso, também se obteve uma maioria absoluta de servidores que ainda não desenvolve ou desenvolveu atividade com outros IF. O alcance dessas atividades limita-se a 1 ou 2 IF, revelando uma excelente oportunidade de se desenvolverem atividades interinstitucionais (Apêndices C e D).

Na assertiva sobre se “Conheço alguns indicadores institucionais (exemplos: taxas de evasão e aproveitamento escolar, número de alunos por professor, etc.)”, os respondentes fizeram a indicação de concordância ou discordância da afirmativa acima, atribuindo 0 (zero) para "discordo totalmente" e 10 (dez) para "concordo totalmente". As respostas obtidas revelaram que a comunidade conhece os indicadores institucionais. Esta questão é reveladora de uma dimensão de governança importante, a transparência, revelada por meio da disponibilização de dados institucionais, que devem ser conhecidos por toda a comunidade. Pelos resultados apresentados na figura D8 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente,

com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população (68 mil servidores) fica entre 6 e 7, revelando que a comunidade não só conhece dados institucionais, mas se interessa por eles.

Para a afirmativa de que “As atribuições dos servidores são claras e bem definidas”, os respondentes revelam, no gráfico C11 (Apêndice C), em sua maioria, que têm clareza de suas atribuições e não houve respostas discrepantes. Pelos resultados apresentados na figura D9 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população (68 mil servidores) fica entre 6 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que a comunidade entende que as atribuições dos servidores são, moderadamente, claras e bem definidas.

Na afirmativa “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”, os respondentes atribuíram 50% das notas entre 4 e 8, tendo como média 5,6. Não houve observações discrepantes e, pelos resultados apresentados na figura D10 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população (68 mil servidores) fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, sobre os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) serem capacitados para os cargos que ocupam. Ainda que esta seja uma questão subjetiva a se avaliar, este resultado pode indicar um fato recorrente nas instituições, que é a escolha política de pessoas para ocupar cargos sem o devido treinamento.

Para a assertiva “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”, os respondentes revelaram, pelos dados constantes no gráfico C13 (Apêndice C), que leem e acompanham, moderadamente, as ações descritas nos Relatórios de Gestão. Outro dado importante é que não houve observações discrepantes e os resultados apresentados na figura D11 (Apêndice D), revela evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população (68 mil servidores) fica entre 5 e 6. Esta questão é de relevância, uma vez que os Relatórios de Gestão são instrumentos de planejamento e avaliação da instituição e caracterizam a boa governança. A nota média indica mais uma janela de oportunidade para a gestão.

Na afirmativa de que “As ações institucionais são transparentes”, os respondentes revelaram, por meio do gráfico C14 (Apêndice C), que 50% das notas ficaram entre 4 e 8, com uma média de 5,9 dada pela figura D12 (Apêndice D). Como dimensão da governança, a

transparência deve tornar-se uma prática seja nas organizações, seja nas instituições e deve, principalmente, ser percebida pela comunidade a fim de gerar confiança e colaboração. Pelos resultados apresentados na figura D12 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população (68 mil servidores) fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, sobre as ações institucionais serem transparentes.

Quanto à assertiva de que “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”, os respondentes fizeram a indicação de concordância ou discordância da afirmativa acima, com 50% das notas entre 5 e 10, conforme gráfico C15 (Apêndice C), não havendo nenhuma resposta discrepante. Os resultados apresentados na figura D13 (Apêndice D), evidenciam, com 95% de confiança, que a nota média a ser atribuída pela população (68 mil servidores) fica entre 6 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, sobre a prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição. O índice das respostas a esta questão está relacionado à dimensão *accountability* e sugere que a comunidade tem clareza de que os resultados institucionais decorrem do esforço de todos e não apenas do corpo diretivo.

Sobre o total de servidores, com 95% de certeza, pode-se afirmar que os dados revelam uma tendência de que concordam que o modelo IF atua em rede, que associam suas características às características da governança e que representam um modelo inovador.

Comparação entre respostas docentes e técnicos administrativos em educação

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica dispõe, em seu quadro, dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação, os quais desempenham funções distintas, embora deva haver uma convergência nas ações que visam o atingimento de metas institucionais voltadas para sua atividade fim, que é a oferta de educação profissional e tecnológica. Pretendeu-se, com esta comparação, buscar respostas acerca das percepções de diferentes atores que, embora atuem na mesma instituição, exercem funções distintas e ambos são responsáveis pela consolidação da institucionalidade denominada IF. Nesta seção, será

realizada uma comparação entre as respostas obtidas dos servidores docentes e dos servidores técnicos administrativos em educação para cada uma das partes do questionário.

O bloco de perguntas que buscou identificar as percepções acerca do modelo Instituto Federal obteve como respostas a atribuição de notas bem próximas e uma média calculada em 7,2. Esta média representa um resultado de concordância moderada com as assertivas propostas, tanto de docentes quanto de técnicos administrativos em educação. Sobre a verticalização da Educação Profissional e Tecnológica pode-se dizer que os respondentes concordam que o modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica, sendo que as respostas dos docentes e dos técnicos administrativos em educação foram muito parecidas, conforme se pode ver nos gráficos E1 e E2 (Apêndice E). Em ambos os casos, houve respostas discrepantes, pessoas que atribuíram nota 1, e que não foram consideradas.

Pelos dados supracitados, é possível ver que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos, não diferem, ambos concordam, a respeito do modelo Instituto Federal verticalizar a educação profissional e tecnológica.

Sobre o modelo IF favorecer ou não a inovação na Educação Profissional e Tecnológica, 50% dos respondentes docentes atribuíram notas superiores a 8, conforme apresentado no gráfico E3 (Apêndice E) o mesmo acontecendo com os técnicos administrativos, conforme se pode verificar no gráfico E4 (Apêndice E). Houve observações discrepantes (pessoas que atribuíram nota 1). Pelos resultados apresentados na figura D16 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população de docentes fica entre 6 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que os docentes concordam que o modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica, o mesmo ocorrendo com os técnicos administrativos, conforme se vê nos resultados apresentados na figura D17 (Apêndice D). Ou seja, pode-se afirmar que os técnicos administrativos concordam que o modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica.

Pelos dados supracitados, é possível deduzir que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos, não diferem, ambos concordam a respeito de que o modelo Instituto Federal favorece a inovação na educação profissional e tecnológica.

Quanto ao fato de o IF equiparar-se à Universidade Federal, pode-se verificar, nos gráficos E5 e E6, respectivamente, que tanto os docentes quanto os técnicos administrativos

concordam moderadamente com a assertiva (Apêndice E). Pelos resultados apresentados na figura D18 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população de docentes fica entre 4 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito do modelo IF ser equiparado à Universidade Federal. E pelos resultados apresentados na figura D19 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população de técnicos administrativos fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que o modelo IF é equiparado à Universidade Federal.

Pelos dados supracitados, é possível verificar que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos diferem pouco, sendo que os técnicos concordam moderadamente e os docentes estão neutros, a respeito do modelo Instituto Federal ser equiparado à Universidade Federal.

Na assertiva de que os IF mantêm estreita relação entre si e isso se refletir em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais, as respostas evidenciadas nos gráficos E7 e E8 (Apêndice E) demonstram convergência, com ligeira vantagem para os técnicos administrativos. Esta vantagem pode ser atribuída ao fato de que alguns técnicos administrativos mantêm contatos permanentes, como é o caso da gestão de pessoas. Não houve observações discrepantes. Os resultados apresentados na figura D20 (Apêndice D) demonstram haver evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos docentes fica entre 4 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito dos IF manterem estreita relação entre si e isso se refletir em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais. E pelos resultados apresentados na figura D21 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos técnicos administrativos fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que os IF mantêm estreita relação entre si.

Pelos dados supracitados, é possível ver que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos diferem pouco, sendo que os técnicos concordam moderadamente e os docentes estão neutros, a respeito dos Institutos Federais manterem estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

Sobre a afirmação de que os IF atuam em rede, tanto os respondentes docentes quanto técnicos administrativos demonstraram, pelos gráficos E9 e E10 (Apêndice E), respectivamente, que 50% atribuíram notas acima de 5. Não houve observações discrepantes. Pelos resultados apresentados na figura D22 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população de docentes fica entre 4 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito dos IF atuarem em rede. E pelos resultados apresentados na figura D23 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos técnicos administrativos fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que, concordam, moderadamente, que os IF atuam em rede. As opiniões dos docentes são neutras e os técnicos administrativos concordam moderadamente que os IF atuam em rede.

Em relação ao desenvolvimento de ações integradas para se avaliar a atuação em rede, tanto os docentes quanto os técnicos administrativos atribuíram valores muito próximos, conforme se pode observar nos gráficos E11 e E12 (Apêndice E), com ligeira vantagem para os técnicos, cuja média ficou entre 5 e 6. Não houve observações discrepantes em ambos os casos.

A figura D24 (Apêndice D), demonstra haver evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para se afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos docentes fica entre 4 e 6, ou seja, pode-se depreender que estão neutros a esse respeito. E pelos resultados apresentados, na figura D25 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos técnicos administrativos fica entre 5 e 6, ou seja, pode-se afirmar que, concordam, moderadamente, que os IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

Os dados supracitados demonstram que é possível ver que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos diferem pouco, sendo que os técnicos concordam moderadamente e os docentes estão neutros, a respeito dos Institutos Federais desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

A assertiva de que o REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais obteve 50% das notas variando de 3 a 7 entre os docentes, conforme mostra o gráfico E13 (Apêndice E) e 50% variando de 4 a 7 entre os técnicos administrativos de acordo com o gráfico E14 (Apêndice E). Não houve observações discrepantes. Os resultados apresentados na figura D26 (Apêndice D), demonstram evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos docentes fica entre 4 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais. E pelos resultados apresentados na figura D27 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos técnicos administrativos fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

Pelos dados supracitados, é possível ver que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos, não diferem, ambos concordam, a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais. Este é um dado significativo, pois o REDITEC tem como um dos objetivos integrar a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. O que acontece na prática é que somente participam do evento os reitores, pró-reitores e diretores sistêmicos. Alguns servidores participam em apresentações de estudos de casos e experiências exitosas. Portanto, é natural que a comunidade não tenha a percepção da integração.

Quanto à afirmativa sobre se o servidor desenvolve ou desenvolveu algum tipo de atividade com outros campi do meu IF, tanto os docentes quanto os técnicos administrativos, em sua maioria, afirmaram que não desenvolvem atividades com outros campi do seu IF.

De acordo com os gráficos E15 e E16 (Apêndice E), observa-se que uma parcela maior de docentes desenvolve ou desenvolveu algum tipo de atividade com outros campi do seu IF. No geral, os docentes e técnicos, quando desenvolvem ou desenvolveram alguma atividade, em sua maior parte, foi com 1 a 3 campus do seu Instituto Federal. Esta questão revela uma boa oportunidade para que os IF atuem em rede, pois já existem experiências.

Quando a questão foi direcionada ao desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros IF, a maioria absoluta dos docentes ouvidos não desenvolve ou desenvolveu algum tipo de atividade com outros Institutos Federais. Dos 21,00% que desenvolvem ou desenvolveram

algum tipo de atividade com outros Institutos Federais, mais da metade desenvolve ou desenvolveu atividades com 1 ou 2 outros Institutos Federais, e uma parcela de, aproximadamente, um quinto (1/5), desenvolve ou desenvolveu atividades com mais de 10 outros Institutos Federais, conforme se observa no gráfico E17 (Apêndice E).

A maioria absoluta dos técnicos respondentes, não desenvolve ou desenvolveu algum tipo de atividade com outros Institutos Federais. Dos 15,20% que desenvolvem ou desenvolveram algum tipo de atividade com outros Institutos Federais, mais da metade desenvolve ou desenvolveu atividades com um ou dois outros Institutos Federais, e que uma parcela mínima, aproximadamente, um sexto (1/6), desenvolve ou desenvolveu atividades com mais de seis outros Institutos Federais, de acordo com o gráfico E18 (Apêndice E).

De acordo com os dados acima, pode-se observar que os técnicos administrativos são mais restritos a interação com outros Institutos Federais. No geral, os docentes e técnicos, quando desenvolvem ou desenvolveram alguma atividade, em sua maior parte, foi com um ou dois outros Institutos Federais. Novamente, o que se pode depreender desses dados é que se abre uma janela de oportunidade no sentido de se intensificar a atuação em rede entre os Institutos Federais.

Uma dimensão da governança em rede refere-se à transparência, que pode ser medida quando se conhecem os indicadores institucionais. Pelo gráfico E19 (Apêndice E) 50% das notas atribuídas pelos docentes foram superiores a 8 e, pelo gráfico E20 (Apêndice E), 50% das notas atribuídas pelos técnicos administrativos foram superiores a 7. Não houve observações discrepantes em ambos os casos. Os resultados apresentados nas figuras D28 e D29 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que tanto a população dos docentes quanto dos técnicos administrativos conhece, moderadamente, os indicadores institucionais.

Pelos dados supracitados, é possível verificar que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos não diferem, ambos concordam a respeito de conhecerem, moderadamente, alguns indicadores institucionais.

Outra dimensão da governança em rede, a *accountability*, pode ser medida quando se tem clareza das atribuições dos atores envolvidos numa instituição. De acordo com os gráficos E21 e E22 (Apêndice E), tanto os docentes quanto os técnicos administrativos atribuíram, em

50%, notas entre 5 e 8 para a assertiva de que as atribuições dos servidores são claras e bem definidas, não havendo notas discrepantes. Pelos resultados apresentados nas figuras D30 e D31 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos docentes e dos técnicos administrativos fica entre 6 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que as atribuições dos servidores são, moderadamente, claras e bem definidas. Os dados revelam que é possível ver que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos não diferem, ambos concordam, a respeito de as atribuições dos servidores serem, moderadamente, claras e bem definidas.

Ainda no bloco das assertivas relacionadas à governança em rede, tem-se a questão de os gestores serem capacitados para os cargos que ocupam. Os gráficos E23 e E24 (Apêndice E) demonstram que 50% dos docentes atribuíram notas entre 3 e 8 e que 50% dos técnicos administrativos atribuíram notas entre 4 e 8 para a afirmativa de que os gestores são capacitados para os seus cargos, não havendo observações discrepantes. Os resultados apresentados nas figuras D32 e D33 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos docentes e dos técnicos administrativos fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros sobre os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) serem capacitados para os cargos que ocupam. Esses dados revelam que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos não diferem, ambos concordam, a respeito dos gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) serem capacitados para os cargos que ocupam. Caberia, neste caso, avaliar as razões pelas quais os servidores mantiveram-se neutros. Entretanto, esse não era escopo desse trabalho.

A responsabilidade é outra dimensão da governança em rede que pode ser medida quando se propôs a questão do acompanhamento dos Relatórios de Gestão. Nesta assertiva, 50% das notas atribuídas tanto pelos docentes quanto pelos técnicos administrativos ficaram entre 4 e 8, conforme demonstrado nos gráficos E25 e E26 (Apêndice E), não havendo respostas discrepantes. Os resultados apresentados nas figuras D34 e D35 (Apêndice D) revelam evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos docentes e pela população dos técnicos administrativos fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que leem e acompanham as ações descritas nos Relatórios de Gestão. Pelos dados, é possível observar que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos não diferem, ambos leem e acompanham as ações descritas nos Relatórios de Gestão.

Na assertiva sobre transparência, os respondentes atribuíram, em 50% das respostas, notas entre 4 e 8, conforme demonstrado nos gráficos E27 e E28 (Apêndice E), não havendo respostas discrepantes. Os resultados apresentados nas figuras D36 e D37 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída tanto pela população dos docentes quanto pelos técnicos administrativos fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam sobre as ações institucionais serem transparentes. Em outras palavras, é possível ver que as opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos não diferem, ambos concordam sobre as ações institucionais serem transparentes.

Finalmente, ao se afirmar que a prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição, os respondentes fizeram a indicação de concordância ou discordância da afirmativa acima e atribuíram, em 50% das respostas, notas entre 5 a 10, conforme se observa nos gráficos E29 e E30 (Apêndice E), não havendo observações discrepantes. Os resultados apresentados nas figuras D38 e D39 (Apêndice D) revelam evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos docentes e dos técnicos administrativos fica entre 6 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que concordam sobre a prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição. Pelos dados supracitados, é possível ver que nas opiniões de servidores docentes e técnicos administrativos, ambos concordam sobre a prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição.

Em síntese, pode-se afirmar que os docentes e técnicos administrativos

- Concordam que o IF verticaliza a EPT, favorece a inovação e desenvolvem ações integradas;
- Docentes estão neutros sobre o IF ser equiparado à Universidade, sobre o fato de manterem estreita relação entre si e sobre o fato de atuarem em rede;
- Ambos são neutros acerca do Reditec promover integração;
- Maioria ainda não desenvolve atividade com outros campi nem com outros IF (janela de oportunidade);

- Ambos conhecem moderadamente os indicadores institucionais e concordam que as atribuições dos servidores são claras e bem definidas;
- Ambos concordam que os gestores estão capacitados para os cargos que ocupam, afirmam que leem e acompanham Relatórios de Gestão e que a prestação de contas é de competência de toda a comunidade.

Comparação entre respostas de servidores que ocupam e os que não ocupam cargo de direção

Nesta seção, será realizada uma comparação entre as respostas obtidas dos servidores que não ocupam e dos que ocupam cargos de direção para cada uma das partes do questionário aplicado.

O quadro a seguir mostra como foram as respostas dos servidores que ocupam cargos de direção e os que não ocupam. Considerou-se o intervalo das notas atribuídas no segundo e terceiro quartil, e a média das respostas.

Quadro 10 – comparação entre respostas de servidores que não ocupam cargo de direção e os que ocupam.

Assertivas		Notas entre o 2º e 3º quartis	Média
1	SC	*6 - 9	7,2
	CC	7-10	8,1
2	SC	*6-9	7,3
	CC	7-10	7,8
3	SC	3-8	5,5
	CC	3-8	5,4
4	SC	3-7	5,2
	CC	4-8	5,9
5	SC	3-7	5,4
	CC	5-8	6,2
6	SC	3-7	5,4
	CC	4-8	5,9
7	SC	3-7	5,1
	CC	5-8	6,2
8	SC	5-8	6,5
	CC	*7-10	7,8
9	SC	5-8	6,1
	CC	5-8	6,8
10	SC	3-8	5,5
	CC	5-8	6,5
11	SC	4-8	5,6
	CC	*6-9	7,3
12	SC	4-8	5,7
	CC	*6-9	7,3
13	SC	5-10	7
	CC	*7-10	7,8

<p>SC – Servidores Sem Cargo de Direção CC – Servidores Com Cargo de Direção (*) – houve notas discrepantes Assertivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”. 2. “O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”. 3. “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”. 4. “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”. 5. “Os IF atuam em rede”. 6. “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”. 7. “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais”. 8. “Conheço alguns indicadores institucionais”. 9. “As atribuições dos servidores são claras e bem definidas”. 10. “Os gestores são capacitados para os cargos que ocupam”. 11. “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”. 12. “As ações institucionais são transparentes”. 13. “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”.

Fonte: elaboração da autora.

A verticalização da Educação Profissional e Tecnológica é uma realidade que se manifesta na opinião dos servidores, independentemente de estarem no exercício de um cargo de direção ou não, conforme se pode ver nos gráficos F1 e F2 (Apêndice F). Interessante observar que, entre os servidores que não ocupam cargos, houve respostas discrepantes. Pelos resultados apresentados nas figuras D40 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 7 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que concordam que o modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica. E pelos resultados apresentados na figura D41 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população de servidores que ocupam cargos de direção fica entre 7 e 9. Ou seja, pode-se afirmar que concordam que o modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica.

A inovação possibilitada pelo IF é melhor percebida pelos servidores que ocupam cargos de direção, conforme atestam os gráficos F3 e F4 (Apêndice F). Houve observações

discrepantes (pessoas que atribuíram nota 1) em ambos os casos e os resultados constantes na figura D42 (Apêndice D), apresentam evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população de servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 7 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que concordam que o modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica. E pelos resultados apresentados na figura D43 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 7 e 9. Ou seja, pode-se afirmar que concordam que o modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica.

A equiparação à universidade, prevista na lei 11.892/08, refere-se às questões de autonomia administrativa e de oferta de cursos superiores, porém, sem atribuir aos IF as mesmas prerrogativas das universidades. Entretanto, aos olhos da comunidade, estas características precisam estar bem delineadas para que se construa uma identidade própria dos IF, que os distinga de outras instituições e possa inovar tanto no campo tecnológico quanto pedagógico. O modelo IF permite o exercício criativo da experimentação, da inovação e da pesquisa.

Os servidores que não ocupam cargos de direção têm uma percepção um pouco maior de que os IF equiparam-se à universidade, conforme se pode ver da comparação entre os gráficos F5 e F6 (Apêndice F), embora a média tenha ficado bem próxima entre as duas situações. Os resultados mostrados nas figuras D44 e D45 (Apêndice D) apresentam evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que não ocupam cargos de direção e os que ocupam cargos fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito do modelo IF ser equiparado à Universidade Federal.

Um indicador de atuação em rede é a relação entre as instituições evidenciada por ações conjuntas que, por sua vez, só se concretizam na medida em que a comunidade percebe que existem. Neste caso, percebe-se, pelos gráficos F7 e F8 (Apêndice F), uma tendência ao ponto neutro, tanto por parte dos servidores que não ocupam quanto pelos que ocupam cargos, com discreta tendência para estes. A figura D46 (Apêndice D) demonstra que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que para esta afirmativa, a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 5 e 6. Ou

seja, pode-se afirmar que permanecem neutros. E pelos resultados apresentados na figura D47 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

A rede federal só se configura como tal se acontecer na prática. Para isso, é preciso que a comunidade perceba a atuação em rede. Os gráficos F9 e F10 (Apêndice F) mostram um discreto deslocamento da linha que separa a metade dos respondentes podendo-se ver, pelos resultados apresentados na figura D48 (Apêndice D), que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito dos IF atuarem em rede. E, pelos resultados apresentados na figura D49 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que os IF atuam em rede.

Outro indicador de atuação em rede é o desenvolvimento de ações integradas. Os gráficos F11 e F12 (Apêndice F) mostram uma discreta vantagem para os servidores que ocupam cargos de direção no sentido de que nessa categoria existe uma melhor percepção desta dimensão. Os resultados que constam na figura D50 (Apêndice D) demonstram que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito dos IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala. E pelos resultados apresentados na figura D51 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que os IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

O REDITEC, evento anual, que congrega toda a rede federal, tem cada vez mais se destacado como um espaço de debate e proposições. Por sua vez, só terá sentido se a

comunidade tiver a percepção de seu alcance. O gráfico F13 (Apêndice F) mostra uma neutralidade dos servidores que não ocupam cargos de direção, com 50% das notas acima de 5 e o gráfico F14 (Apêndice F), com 50% das notas dos servidores que ocupam cargos de direção acima de 6. Pelos resultados apresentados na figura D52 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais. E pelos resultados apresentados na figura D53 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

Conhecer os indicadores institucionais é um fator importante para saber planejar, decidir que caminhos seguir, e sobretudo para que os atores no processo sejam protagonistas, proativos e criativos. Esta questão, no questionário, obteve, de 50% dos servidores que não ocupam cargos, notas entre 7 e 10, conforme demonstra o gráfico F19 (Apêndice F), e de 50% dos servidores que ocupam cargos, notas entre 8 e 10, de acordo com o gráfico F20 (Apêndice F). Naturalmente, houve um discreto deslocamento para a linha do meio em relação aos que ocupam cargos por eles estarem diretamente envolvidos nos processos de prestação de contas das instituições, além de terem que lidar com esses dados no dia a dia. Curioso observar que, no segundo grupo, dos que ocupam cargos, houve respostas discrepantes (pessoas que atribuíram nota 1). Pelos resultados apresentados na figura D54 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 6 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que conhecem, moderadamente, alguns indicadores institucionais. E pelos resultados apresentados na figura D55 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 7 e 9. Ou seja, pode-se afirmar que conhecem alguns indicadores institucionais.

Para o bom desempenho em qualquer organização é necessário que se conheçam as atribuições de cada um e esta é uma dimensão da governança em rede que pode ser medida. À assertiva de que as atribuições dos servidores são claras e bem definidas, observa-se que 50%

dos servidores que não ocupam cargos atribuíram notas entre 6 e 10, conforme gráfico F21 (Apêndice F) e 50% dos que ocupam cargos, notas entre 7 e 10, de acordo com o gráfico F22 (Apêndice F). Os resultados apresentados na figura D56 (Apêndice D) sinalizam evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos que não ocupam cargos de direção fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam sobre as atribuições dos servidores serem claras e bem definidas. E pelos resultados apresentados na figura D57 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 6 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que as atribuições dos servidores são claras e bem definidas.

Enquanto as respostas à questão anterior pretendiam obter dados acerca da percepção dos servidores sobre sua função na instituição, nesta questão, o objetivo foi avaliar se as percepções de quem não ocupa cargos difere dos que ocupam são as mesmas em relação aos gestores. Uma das características da governança em rede é de que seja participativa e orientada ao consenso, à participação. As respostas de 50 % dos servidores que não ocupam cargos variaram de 6 a 10, conforme gráfico F23 (Apêndice F) e as respostas de 50% dos servidores ocupantes de cargos ficaram entre 7 a 10, conforme gráfico F24 (Apêndice F). Interessante destacar que não houve respostas discrepantes, embora 25% entre os ocupantes de cargos tenham atribuído notas de 1 a 5, o que pode indicar uma autoavaliação. Os resultados apresentados na figura D58 (Apêndice D) demonstram que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos que não ocupam cargos de direção fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que concordam pouco sobre os gestores serem capacitados para os cargos que ocupam. Pelos resultados apresentados na figura D59 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 6 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, sobre os gestores serem capacitados para os cargos que ocupam.

Um dos meios de se dar transparência numa instituição é a divulgação de suas ações e resultados. E a transparência é uma das características primordiais na governança em rede. Para isso, é preciso que a comunidade conheça esses resultados. Entre os servidores não ocupantes de cargos que responderam ao questionário, 50% atribuíram notas de 6 a 10 concordando que leem e acompanham os relatórios de gestão, sendo que 25% atribuíram notas de 1 a 4, indicando

discordância moderada, conforme gráfico F25 (Apêndice F). Entre os que ocupam cargos, 50% atribuíram notas de 8 a 10 concordando com a afirmativa e 25% atribuíram notas de 2 a 6, com valores discrepantes (pessoas que atribuíram nota 1), de acordo com o gráfico F26 (Apêndice F). Estas respostas revelam que tanto pode ser uma autoavaliação severa consigo mesmos ou uma avaliação severa com seus superiores. Pelos resultados apresentados na figura D60 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que leem e acompanham, pouco, as ações descritas nos Relatórios de Gestão. E pelos resultados apresentados na figura D61 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 6 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que leem e acompanham, moderadamente, as ações descritas nos Relatórios de Gestão.

Se a leitura e acompanhamento dos relatórios de gestão representa uma posição do servidor, a avaliação das ações institucionais poderia ser considerada uma posição em relação à instituição, como esse servidor enxerga a instituição sob o conceito de transparência. O gráfico F27 (Apêndice F) mostra que 50% dos que não ocupam cargos atribuíram notas entre 6 e 10 enquanto que 50% dos que ocupam cargos atribuíram notas entre 8 e 10, com notas discrepantes (pessoas que atribuíram nota 1). A mediana para os que não ocupam cargos é igual a 6 e a mediana dos que ocupam, é igual a 8. Pelos resultados apresentados na figura D62 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, pouco, sobre as ações institucionais serem transparentes. E pelos resultados apresentados na figura D63 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 6 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que concordam sobre as ações institucionais serem transparentes. Os dados revelam que as opiniões de servidores que não ocupam e dos que não ocupam cargos de direção, diferem pouco, sendo os que não ocupam, concordam pouco e os que ocupam cargos de direção concordam sobre as ações institucionais serem transparentes. Essa diferença sugere que os que ocupam cargos de direção estejam diretamente ligados as ações institucionais.

Finalmente, para a característica de governança em rede que se refere à prestação de contas, foram atribuídas, por 50% dos servidores não ocupantes de cargos notas entre 8 a 10, de concordância moderada de que a prestação de contas é de competência de todos e por 25%, notas entre 1 e 5, de discordância moderada de que a prestação de contas é de competência de todos, conforme gráfico F29 (Apêndice F). Dos ocupantes de cargos, 50% atribuíram notas entre 8 a 10, de concordância de que a prestação de contas é de competência de todos e 25% atribuíram notas entre 3 e 7, de discordância moderada de que a prestação de contas seja de competência de todos, além de algumas observações discrepantes (pessoas que atribuíram notas 1 ou 2), conforme demonstrado no gráfico F30 (Apêndice F). Pelos resultados apresentados na figura D64 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que não ocupam cargos de direção fica entre 6 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, sobre a prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição. E pelos resultados apresentados na figura D65 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores que ocupam cargos de direção fica entre 7 e 9. Ou seja, pode-se afirmar que concordam sobre a prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição. Em linhas gerais e considerando os dados apresentados, é possível observar que as opiniões de servidores que não ocupam e os que ocupam cargo de direção, não diferem muito, ambos concordam sobre a prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição.

Comparação entre respostas de servidores com menos de 5 anos de instituição e servidores com mais de 15 anos

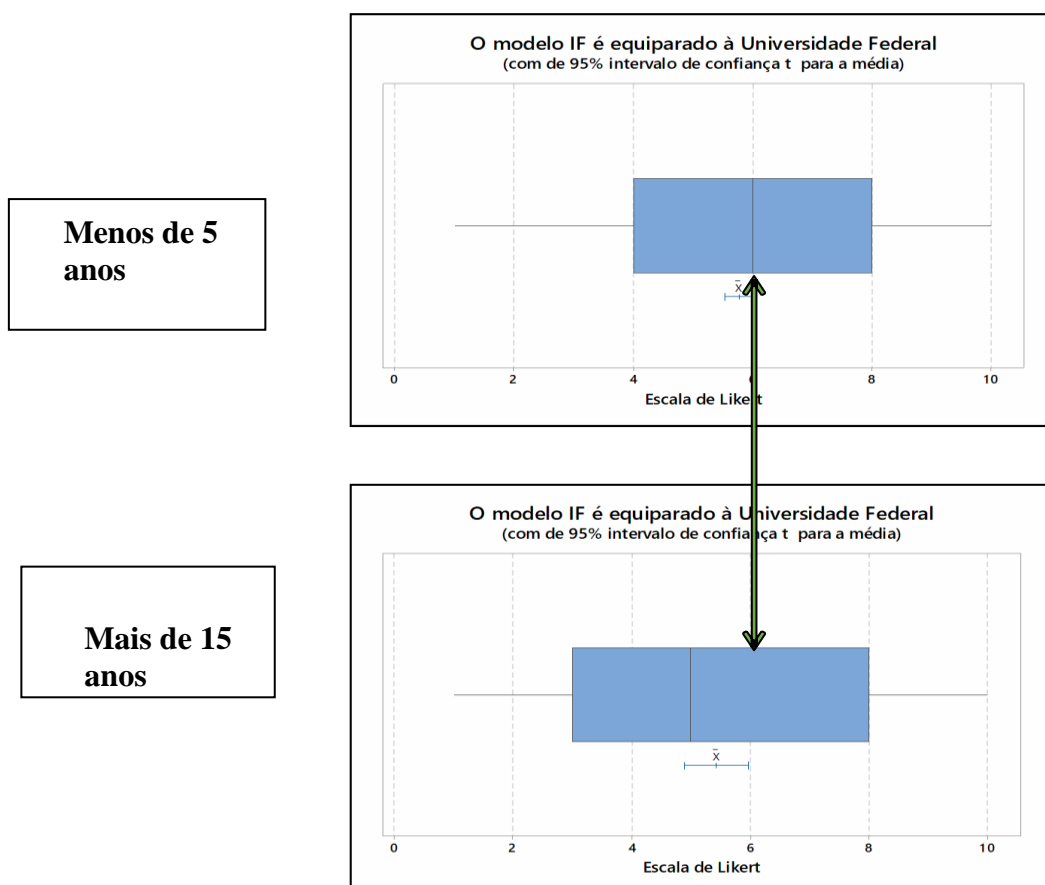
Nesta etapa do relatório, será realizada uma comparação entre as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição e dos com mais de 15 anos de instituição para as situações em que houve discreta discrepância. As demais respostas apresentaram resultados semelhantes, para ambas as situações.

Os dados revelam que é possível ver que as opiniões de servidores com menos de 5 anos e dos com mais de 15 anos de instituição, não diferem, ambos concordam, a respeito do modelo

Instituto Federal verticalizar a educação profissional e tecnológica, conforme gráficos G1 e G2 (Apêndice G) e que há evidência estatística suficiente, conforme figuras D66 e D67 (Apêndice D) com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 7 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que concordam que o modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica. Ou seja, pode-se afirmar que, concordam que o modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica.

Na questão da inovação, observa-se que as respostas ficaram muito próximas, sendo que os gráficos G3 e G4 (Apêndice G) demonstram esta proximidade, o que permite afirmar que pelos resultados apresentados nas figuras D68 e D69 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 7 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que, concordam que o modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica.

Sobre a equiparação à universidade federal, observa-se uma discreta diferença na mediana entre as respostas dos servidores que estão há mais de 15 anos na instituição, embora as médias tenham ficado próximas a 7, conforme figura abaixo.



Os resultados apresentados na figura D70 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam pouco, a respeito do modelo IF ser equiparado à Universidade Federal. E pelos resultados apresentados na figura D71 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com mais de 15 anos de instituição fica entre 4 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito do modelo IF ser equiparado à Universidade Federal. Não obstante algumas discretas discrepâncias, pode-se observar que as opiniões de servidores com menos de 5 anos e os com mais de 15 anos de instituição, não diferem muito a respeito do modelo Instituto Federal ser equiparado à Universidade Federal.

Por meio dos gráficos G7 e G8 (Apêndice G) pode-se observar que as notas atribuídas nesse recorte dos servidores são absolutamente iguais. E, pelos resultados apresentados na figura D72 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito dos IF manterem estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais. E pelos resultados apresentados na figura D73 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com mais de 15 anos da instituição fica entre 5 e 7. Essa diferença pode ser atribuída ao fato de que os que estão há mais tempo na instituição possuem mais conhecimento. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

Os gráficos G9 e G10 (Apêndice G) trazem respostas bem próximas. Pelos resultados apresentados na figura D74 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que, estão neutros a respeito dos IF atuarem em rede. E pelos resultados apresentados na figura D75 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com mais de 15 anos da instituição fica entre 5 e 7. Ou

seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, que os IF atuam em rede. A discreta diferença sugere que, devido ao tempo na instituição, os servidores têm mais experiência e mais conhecimentos nesse aspecto. É possível observar que as opiniões de servidores com menos de 5 anos e dos com mais de 15 anos de instituição, diferem pouco, sendo os com menos de 5 anos neutros e os com mais de 15 anos concordam, moderadamente, que os Institutos Federais atuam em rede.

Os gráficos G11 e G12 (Apêndice G) mostram resultados semelhantes. E pelos resultados apresentados na figura D76 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam pouco a respeito dos IF desenvolverem ações integradas. E os resultados apresentados na figura D77 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com mais de 15 anos de instituição fica entre 4 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros sobre os IF desenvolverem ações integradas. Os dados revelam que é possível observar que as opiniões de servidores com menos de 5 anos e dos com mais de 15 anos de instituição, diferem pouco, sendo os que têm mais de 15 anos estão neutros e os com menos de 5 anos concordam pouco, que os Institutos Federais desenvolverem ações integradas.

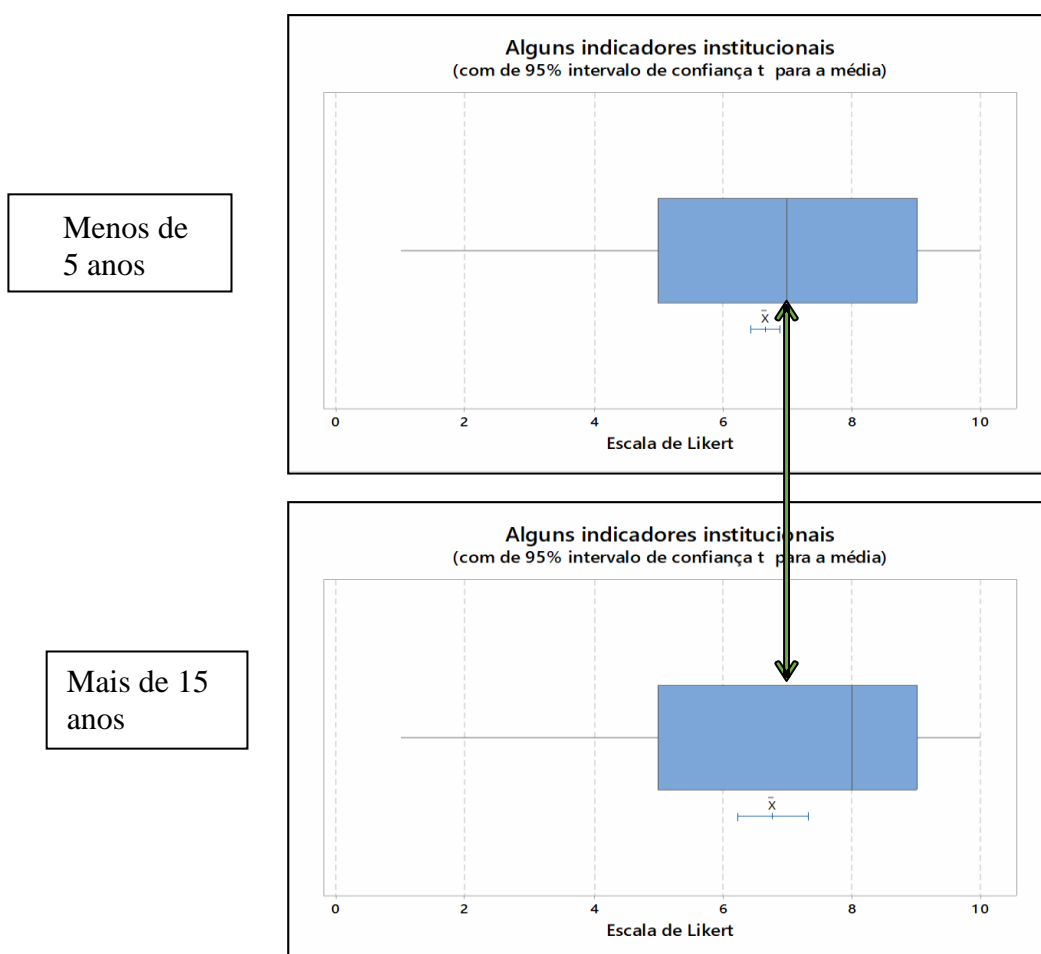
Os gráficos G13 e G14 (Apêndice G) também apresentam resultados próximos. E os resultados apresentados na figura D78 (Apêndice D) indicam que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se afirmar que estão neutros a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais. E pelos resultados apresentados na figura D79 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com mais de 15 anos de instituição fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

Quanto ao desenvolvimento de algum tipo de atividade entre os campi de seu IF, a maioria dos servidores com menos de 5 anos na instituição, 66,2% (gráfico G15. Apêndice G) respondeu não, o mesmo ocorrendo com os que têm mais de 15 anos na instituição, 53,6%

(gráfico G16. Apêndice G). É um indicador que sinaliza para muitas possibilidades de atuação em rede. De acordo com os gráficos citados, observa-se que a quantidade dos servidores com mais de 15 anos de instituição que desenvolvem ou já desenvolveram algum tipo de atividade com outros campi do seu IF é maior. No geral, quando desenvolvem ou desenvolveram alguma atividade, o fizeram, em sua maior parte, com menos de 9 campus do seu Instituto Federal.

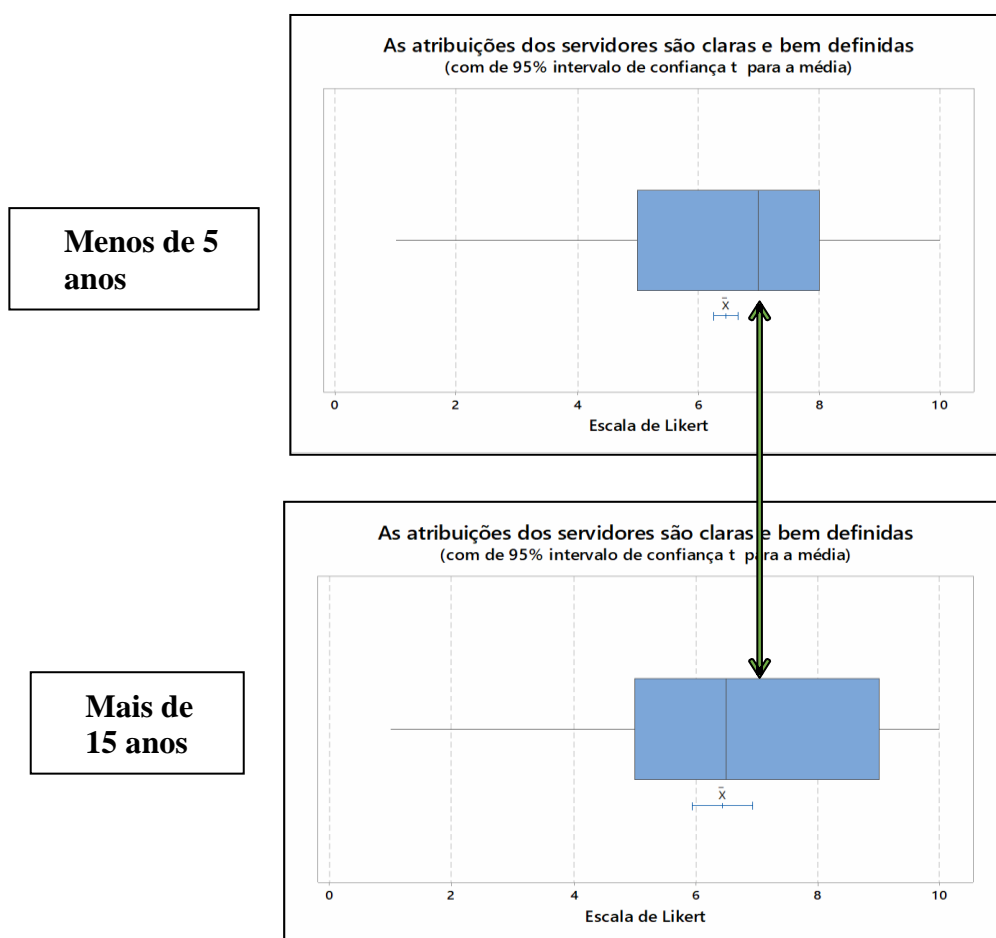
Quando perguntados sobre se já desenvolveram algum tipo de atividade com outros IF, 91,8% dos servidores, portanto a maioria de campi com menos de 5 anos respondeu não, conforme demonstra o gráfico G17 (Apêndice G). Pelo gráfico, a maioria absoluta dos servidores com menos de 5 anos de instituição ouvidos, não desenvolvem ou desenvolveram algum tipo de atividade com outros Institutos Federais. Dos 8,20% que o fizeram, mais da metade desenvolve ou desenvolveu atividades com um outro Instituto Federal, e os demais, desenvolvem ou desenvolveram atividades com, no máximo, 5 outros Institutos Federais. Também no caso dos servidores com mais de 15 anos a resposta, em sua maioria, 67,3%, respondeu não à questão, conforme mostra o gráfico G18 (Apêndice G). Pelo gráfico, a maioria dos servidores com mais de 15 anos de instituição ouvidos, não desenvolvem ou desenvolveram algum tipo de atividade com outros Institutos Federais. Dos 32,70% que desenvolvem ou desenvolveram algum tipo de atividade com outros Institutos Federais, aproximadamente um terço ($1/3$) desenvolve ou desenvolveu atividades com 3, 6 ou 9 outros Institutos Federais, e que, aproximadamente, um quarto ($1/4$) desenvolve ou desenvolveu atividades com mais de 10 outros Institutos Federais. De acordo com os dados, observa-se que os servidores com mais de 15 anos de instituição são mais abertos à interação com outros Institutos Federais, com quase quatro vezes mais do que os com menos de 5 anos. No geral, quando desenvolvem ou desenvolveram alguma atividade, em sua maior parte, foi com menos de 9 outros Institutos Federais. O fator tempo de instituição certamente contribuiu para esse resultado.

Sobre a assertiva acerca de se conhecerem alguns indicadores institucionais, observa-se uma discreta vantagem para os servidores com mais de 15 anos ao se comparar os gráficos pela mediana, embora as médias estejam próximas.



Pelos resultados apresentados na figura D80 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 6 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que conhecem, moderadamente, alguns indicadores institucionais. Pelos resultados apresentados na figura D81 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com mais de 15 anos de instituição fica entre 6 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que conhecem alguns indicadores institucionais.

Na assertiva acerca das atribuições dos servidores, os gráficos abaixo, G21 e G22 (Apêndice G) indicam uma discreta diferença entre as notas atribuídas pelos servidores com menos de 5 anos e os com mais de 15 anos na instituição, com um ligeiro deslocamento da mediana em favor dos que estão há mais tempo na instituição.

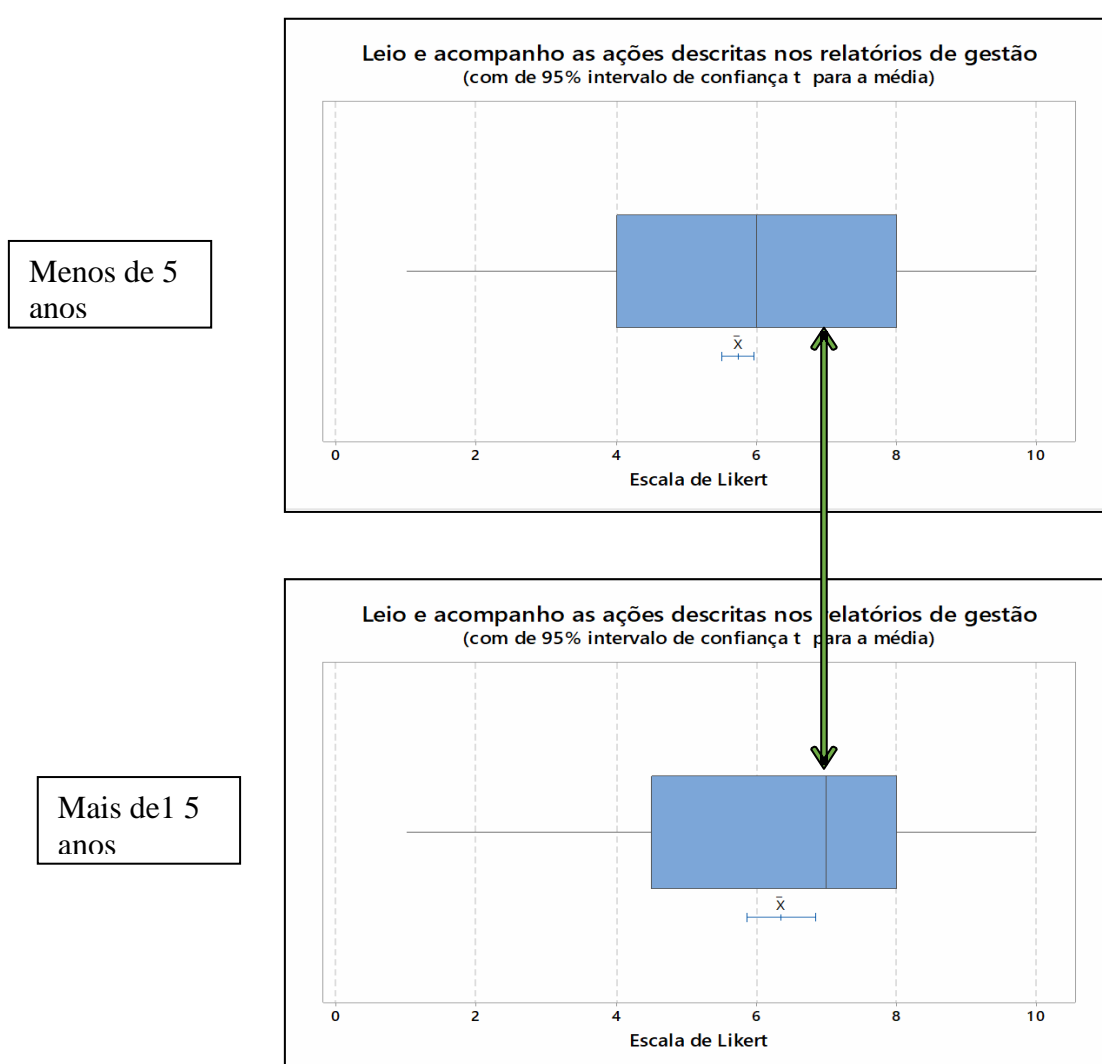


Os resultados apresentados na figura D82 (Apêndice D) indicam que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 6 e 7. E pelos resultados apresentados na figura D83 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com mais de 15 anos de instituição fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, em ambos os casos, que as atribuições dos servidores são claras e bem definidas.

A assertiva de que os gestores são capacitados para seus cargos obteve notas bem próximas nos dois casos, conforme se pode observar nos gráficos G23 e G24 (Apêndice G). Os resultados apresentados nas figuras D84 e D85 (Apêndice D) demonstram que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 5 e 7, o mesmo

ocorrendo com os servidores de 15 anos. Portanto, pode-se afirmar que ambos concordam moderadamente sobre os gestores serem capacitados para os cargos que ocupam.

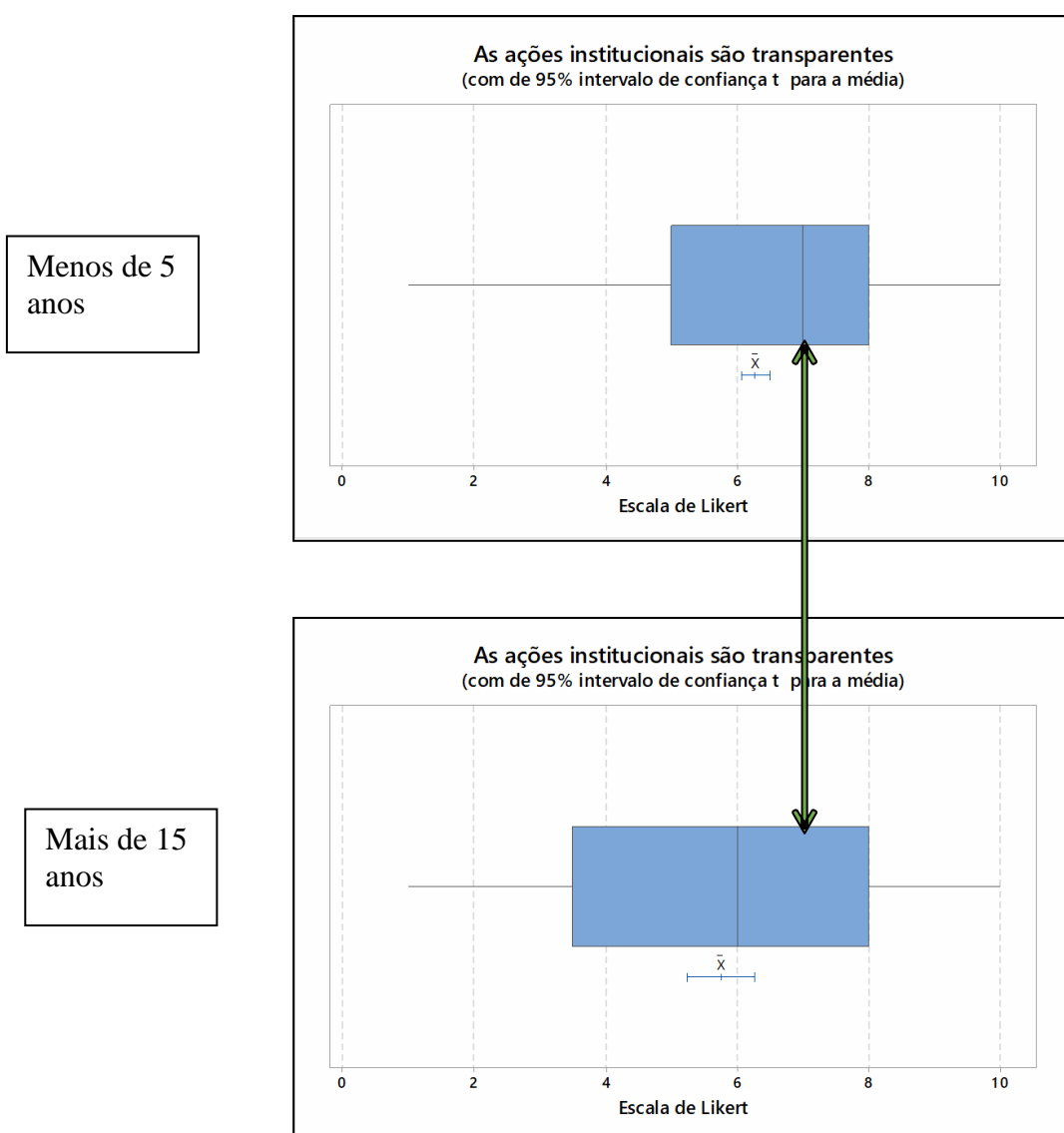
Para a questão de que o servidor acompanha os relatórios de gestão, observa-se um discreto deslocamento da mediana nos gráficos que demonstram as opiniões dos servidores com menos de 5 anos e mais de 15 anos na instituição (gráficos G25 e G26. Apêndice G). Naturalmente, o fator tempo deve influenciar na questão. Espera-se que os servidores com mais tempo de casa devam acompanhar melhor sua instituição.



Os resultados apresentados na figura D86 (Apêndice D) demonstram que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 5 e 6. Ou seja, pode-se

afirmar que leem e acompanham, pouco, as ações descritas nos Relatórios de Gestão. E pelos resultados apresentados na figura D87 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com mais de 15 anos de instituição fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que leem e acompanham, moderadamente, as ações descritas nos Relatórios de Gestão.

Sobre a transparência das ações institucionais, os servidores com menos de 5 anos tendem a concordar mais com a assertiva, conforme se observa nos gráficos abaixo (G27 e G28. Apêndice G):



Pelos resultados apresentados na figura D88 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição fica entre 6 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, sobre as ações institucionais serem transparentes. E pelos resultados apresentados na figura D89 (Apêndice D), há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída pela população dos servidores com mais de 15 anos de instituição fica entre 5 e 7. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, sobre as ações institucionais serem transparentes.

Finalmente, os gráficos G29 e G30 (Apêndice G) demonstram que tanto os servidores com menos de 5 anos quanto os servidores com mais de 15 anos de instituição concordam que a prestação de contas à sociedade deva ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição. E os resultados apresentados nas figuras D90 e D91 (Apêndice D) revelam que há evidência estatística suficiente, com 95% de confiança, para afirmar que a nota média a ser atribuída tanto pela população dos servidores com menos de 5 anos de instituição quanto pela população de mais de 15 anos de instituição fica entre 6 e 8. Ou seja, pode-se afirmar que concordam, moderadamente, sobre a prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição.

Análise descritiva não inferencial por tipologia

Esta seção apresenta uma análise não inferencial dos achados por tipologia. Em algumas tipologias não foi possível fazer a análise inferencial devido à baixa taxa de respostas, o que não impede de se fazer uma análise não inferencial que, ainda assim, fornece dados interessantes para a pesquisa.

Análise da Tipologia 1 – perfil dos servidores

Nesta tipologia, a maioria dos servidores encontra-se na instituição há menos de dez anos (97,2%), é do sexo masculino (58,3%), possui alguma pós-graduação (91,7%), não ocupa cargos de direção (80,6%) e é técnico administrativo em educação (55,6%). O tempo de

existência da maioria dos campi é de menos de dez anos (97,2%). Observe-se que o tempo do servidor na instituição coincide com o tempo que ela existe.

Análise da Tipologia 1 – questões propostas sobre características do modelo IF

Dos respondentes, 50% atribuíram notas entre 7 e 9 para a assertiva “O IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”, denotando possuir clareza desta característica do modelo; entre 6 e 8,25 para a assertiva “O IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”, que demonstra o entendimento do caráter inovador do modelo; entre 3,25 e 7 para a afirmação “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”, denotando discordância ou desconhecimento quanto ao papel do IF.

Análise da Tipologia 1 – questões propostas sobre atuação em rede do modelo IF

Sobre as assertivas “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”, “Os IF atuam em rede”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 5 e 8, evidenciando uma potencialidade de atuação em rede; e sobre “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 4,25 e 7, que igualmente denota uma potencialidade das instituições. Em relação a se “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos”, foram atribuídas 50% das notas entre 5 e 8.

Análise da Tipologia 1 – questões propostas sobre aplicabilidade do modelo de governança em rede ao modelo IF

Sobre as afirmativas “Conheço alguns indicadores institucionais”, “Atribuições dos servidores”, “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”, “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”, “As ações institucionais são transparentes” e “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”, cinquenta por cento (50%) dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 6 a 9, 6 a 8,75, 5 a 8, 5,25 a 9, 5 a 8, 5,25 a 9. Esses resultados revelam que, apesar de conhecerem algumas características institucionais

relacionadas às dimensões da governança em rede, os servidores ainda não veem como efetivamente aplicados na prática. Novamente, cumpre registrar a potencialidade do modelo.

Análise da Tipologia 2 – perfil dos servidores

Nesta tipologia, a maioria dos servidores encontra-se na instituição há menos de dez anos (79,7%), o percentual de servidores do sexo feminino é o mesmo do masculino, possui alguma pós-graduação (81,6%), não ocupa cargos de direção (84,5%) e é técnico administrativo em educação (57,7%). O tempo de existência da maioria dos campi é de menos de dez anos (57,2%), embora o percentual de campi com mais de vinte anos seja de 31,1%. Neste caso, constata-se um número significativo de servidores muito recentes convivendo em instituições de mais tempo.

Análise da Tipologia 2 – questões propostas sobre características do modelo IF

Dos respondentes, 50% atribuíram notas entre 5 e 8,5 para a assertiva “O IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”, denotando possuir clareza desta característica do modelo; entre 6 e 9 para a assertiva “O IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”, que demonstra o entendimento do caráter inovador do modelo; entre 3 e 7,25 para a afirmação “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”, denotando discordância ou desconhecimento quanto ao papel do IF. A aparente contradição de que ao mesmo tempo em que o respondente reconhece a inovação como fator diferenciador do IF ele não reconhece o modelo como equiparado à universidade pode ser interpretada como uma possibilidade de que o IF seja reconhecido como um modelo distinto à universidade.

Análise da Tipologia 2 – questões propostas sobre atuação em rede do modelo IF

Sobre as assertivas “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”, “Os IF atuam em rede”, 50% dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 3 e 8 e entre 4 e 8, evidenciando uma potencialidade de atuação em rede; e sobre “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 3 e 7, que igualmente denota uma

potencialidade das instituições. Em relação a se “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos”, foram atribuídas 50% das notas entre 4 e 8.

Análise da Tipologia 2 – questões propostas sobre aplicabilidade do modelo de governança em rede ao modelo IF

Sobre as afirmativas “Conheço alguns indicadores institucionais”, “Atribuições dos servidores”, “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”, “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”, “As ações institucionais são transparentes” e “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”, cinquenta por cento (50%) dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 5 a 9; 5 a 8; 3 a 7; 5 a 8; 4 a 8 e 5 a 10. Esses resultados revelam que, apesar de conhecerem algumas características institucionais relacionadas às dimensões da governança em rede, os servidores ainda não veem como efetivamente aplicados na prática. Novamente, cumpre registrar a potencialidade do modelo.

Análise da Tipologia 3 – perfil dos servidores

Nesta tipologia, a maioria absoluta dos servidores (100%) encontra-se na instituição há menos de dez anos, 55,8% são do sexo feminino, 87,4% possui alguma pós-graduação, 95,3% não ocupa cargos de direção e 55,6% são técnicos administrativos em educação. O tempo de existência da maioria dos campi é de menos de dez anos (95,4%).

Análise da Tipologia 3 – questões propostas sobre características do modelo IF

Dos respondentes, 50% atribuíram notas entre 6 e 9 para a assertiva “O IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”, denotando possuir clareza desta característica do modelo; entre 7 e 9 para a assertiva “O IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”, que demonstra o entendimento do caráter inovador do modelo; entre 3 e 8 para a afirmação “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”, denotando discordância ou desconhecimento quanto ao papel do IF.

Análise da Tipologia 3 – questões propostas sobre atuação em rede do modelo IF

Sobre as assertivas “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais” e “Os IF atuam em rede”, 50% dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 3 e 7, e entre 2 e 7, evidenciando uma potencialidade de atuação em rede; e sobre “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 2 e 7, que igualmente denota uma potencialidade das instituições. Em relação a se “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos”, foram atribuídas 50% das notas entre 3 e 7.

Análise da Tipologia 3 – questões propostas sobre aplicabilidade do modelo de governança em rede ao modelo IF

Sobre as afirmativas “Conheço alguns indicadores institucionais”, “Atribuições dos servidores”, “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”, “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”, “As ações institucionais são transparentes” e “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”, cinquenta por cento (50%) dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 5 a 9; 5 a 8; 4 a 8; 3,75 a 8; 3 a 7; e 7 a 10. Esses resultados revelam que, apesar de conhecerem algumas características institucionais relacionadas às dimensões da governança em rede, os servidores ainda não veem como efetivamente aplicados na prática. Novamente, cumpre registrar a potencialidade do modelo.

Análise da Tipologia 4 – perfil dos servidores

Nesta tipologia, a maioria dos servidores encontra-se na instituição há menos de dez anos (83,4%), é do sexo feminino (57,4%), possui alguma pós-graduação (94,5%), não ocupa cargos de direção (90,7%) e é docente (59,3%). O tempo de existência da maioria dos campi é de menos de dez anos (87%). Observe-se que o tempo do servidor na instituição coincide com o tempo que ela existe.

Análise da Tipologia 4 – questões propostas sobre características do modelo IF

Dos respondentes, 50% atribuíram notas entre 7 e 9 para a assertiva “O IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”, denotando possuir clareza desta característica do

modelo; entre 7 e 9 para a assertiva “O IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”, que demonstra o entendimento do caráter inovador do modelo; entre 3 e 8,25 para a afirmação “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”, denotando discordância ou desconhecimento quanto ao papel do IF.

Análise da Tipologia 4 – questões propostas sobre atuação em rede do modelo IF

Sobre as assertivas “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”, “Os IF atuam em rede”, 50% dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 3 e 7,25; 3 e 7, evidenciando uma potencialidade de atuação em rede, embora a nota três seja de discordância; e sobre “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 4 e 8, que igualmente denota uma potencialidade das instituições. Em relação a se “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos”, foram atribuídas 50% das notas entre 4 e 7.

Análise da Tipologia 4 – questões propostas sobre aplicabilidade do modelo de governança em rede ao modelo IF

Sobre as afirmativas “Conheço alguns indicadores institucionais”, “Atribuições dos servidores”, “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”, “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”, “As ações institucionais são transparentes” e “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”, cinquenta por cento (50%) dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 5,75 a 8,25; 5 a 9; 5 a 8, 25; 4 a 8; 5 a 8, 25; 6 a 10. Esses resultados revelam que, apesar de conhecerem algumas características institucionais relacionadas às dimensões da governança em rede, os servidores ainda não veem como efetivamente aplicados na prática. Novamente, cumpre registrar a potencialidade do modelo tornar-se um modelo de governança.

Análise da Tipologia 5 – perfil dos servidores

Nesta tipologia, a maioria dos servidores encontra-se na instituição há menos de dez anos (78,7%), é do sexo masculino (53,9%), possui alguma pós-graduação (83,8%), não ocupa

cargos de direção (88,1%) e é docente (53,7%). O tempo de existência da maioria dos campi é de menos de dez anos (52,8%). Observe-se que o tempo do servidor na instituição coincide com o tempo que ela existe.

Análise da Tipologia 5 – questões propostas sobre características do modelo IF

Dos respondentes, 50% atribuíram notas entre 6 e 9 para a assertiva “O IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”, denotando possuir clareza desta característica do modelo; entre 6 e 9 para a assertiva “O IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”, que demonstra o entendimento do caráter inovador do modelo; entre 3 e 8 para a afirmação “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”, denotando discordância ou desconhecimento quanto ao papel do IF.

Análise da Tipologia 5 – questões propostas sobre atuação em rede do modelo IF

Sobre as assertivas “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”, “Os IF atuam em rede”, 50% dos respondentes atribuíram, notas entre 3 e 7 para as duas afirmativas, evidenciando uma potencialidade de atuação em rede; e sobre “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 3 e 7, que igualmente denota uma potencialidade das instituições. Em relação a se “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos”, foram atribuídas 50% das notas entre 3 e 6.

Análise da Tipologia 5 – questões propostas sobre aplicabilidade do modelo de governança em rede ao modelo IF

Sobre as afirmativas “Conheço alguns indicadores institucionais”, “Atribuições dos servidores”, “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”, “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”, “As ações institucionais são transparentes” e “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”, cinquenta por cento (50%) dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 5 a 8; 5 a 8; 3 a 7; 4 a 7, 3 a 8; e 5 a 9,25. Esses resultados revelam que, apesar de conhecerem algumas características institucionais

relacionadas às dimensões da governança em rede, os servidores ainda não veem como efetivamente aplicados na prática. Novamente, cumpre registrar a potencialidade do modelo.

Análise da Tipologia 6 – perfil dos servidores

Nesta tipologia, a maioria dos servidores encontra-se na instituição há menos de dez anos (82,9%), é do sexo masculino (51,4%), possui alguma pós-graduação (82,9%), não ocupa cargos de direção (77,1%) e é técnico administrativo em educação (54,3%). O tempo de existência da maioria dos campi é de menos de dez anos (91,4%).

Análise da Tipologia 6 – questões propostas sobre características do modelo IF

Dos respondentes, 50% atribuíram notas entre 5 e 8 para a assertiva “O IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”, denotando possuir clareza desta característica do modelo; entre 6 e 10 para a assertiva “O IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”, que demonstra o entendimento do caráter inovador do modelo; entre 1 e 7 para a afirmação “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”, denotando discordância ou desconhecimento quanto ao papel do IF.

Análise da Tipologia 6 – questões propostas sobre atuação em rede do modelo IF

Sobre as assertivas “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”, “Os IF atuam em rede”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 3 e 8 para ambas, evidenciando uma potencialidade de atuação em rede; e sobre “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 4 e 8, que igualmente denota uma potencialidade das instituições. Em relação a se “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos”, foram atribuídas 50% das notas entre 3 e 7, sendo que existe um potencial interessante para a integração nesse espaço do REDITEC.

Análise da Tipologia 6 – questões propostas sobre aplicabilidade do modelo de governança em rede ao modelo IF

Sobre as afirmativas “Conheço alguns indicadores institucionais”, “Atribuições dos servidores”, “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”, “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”, “As ações institucionais são transparentes” e “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”, cinquenta por cento (50%) dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 6 a 9; 5 a 8; 2 a 7; 3 a 8,25; 3 a 8; e 4 a 10. Esses resultados revelam que, apesar de conhecerem algumas características institucionais relacionadas às dimensões da governança em rede, os servidores ainda não veem como efetivamente aplicados na prática. Novamente, cumpre registrar a potencialidade do modelo.

Análise da Tipologia 7 – perfil dos servidores

Nesta tipologia, a maioria dos servidores encontra-se na instituição há menos de dez anos (80,4%), é do sexo masculino (50,9%), possui alguma pós-graduação (87,1%), não ocupa cargos de direção (86,4%) e é técnico administrativo em educação (51,2%). O tempo de existência da maioria dos campi é de menos de dez anos (64,5%).

Análise da Tipologia 7 – questões propostas sobre características do modelo IF

Dos respondentes, 50% atribuíram notas entre 6 e 9 para a assertiva “O IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”, denotando possuir clareza desta característica do modelo; entre 7 e 9 para a assertiva “O IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”, que demonstra o entendimento do caráter inovador do modelo; entre 3 e 8 para a afirmação “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”, denotando discordância ou desconhecimento quanto ao papel do IF.

Análise da Tipologia 7 – questões propostas sobre atuação em rede do modelo IF

Sobre as assertivas “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”, “Os IF atuam em rede”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 3 e 7; 3 e 8, respectivamente, evidenciando uma potencialidade de atuação em rede; e sobre “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”, 50% dos respondentes atribuíram notas entre 3 e 8, que igualmente denota uma

potencialidade das instituições. Em relação a se “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos”, foram atribuídas 50% das notas entre 4 e 7.

Análise da Tipologia 7 – questões propostas sobre aplicabilidade do modelo de governança em rede ao modelo IF

Sobre as afirmativas “Conheço alguns indicadores institucionais”, “Atribuições dos servidores”, “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”, “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”, “As ações institucionais são transparentes” e “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”, cinquenta por cento (50%) dos respondentes atribuíram, respectivamente, notas entre 5 a 9; 5 a 8; 4 a 8; 4 a 8; 4 a 8; 5 a 9. Esses resultados revelam que, apesar de conhecerem algumas características institucionais relacionadas às dimensões da governança em rede, os servidores ainda não veem como efetivamente aplicados na prática. Novamente, cumpre registrar a potencialidade do modelo.

Análise por tipologia		
CARACTERÍSTICAS DO MODELO IF	ATUAÇÃO EM REDE	APLICABILIDADE DO MODELO DE GOVERNANÇA EM REDE
Concorda que o IF verticaliza e favorece a inovação Discorda ou desconhece equiparação à Universidade Federal	Concorda que os IF mantêm estreita relação e atuam em rede Concorda que o Reditec promove integração Discorda parcialmente que os IF desenvolvem ações integradas	Em geral, reconhece o potencial do modelo ao concordar com as assertivas relacionadas a algumas dimensões de governança

Da análise das respostas, observa-se que houve bastante proximidade nos resultados obtidos, com algumas variações pontuais, o que leva a concluir-se que a atuação em rede tem ocorrido e que as dimensões da governança em rede se evidenciaram após análise empírica.

Análise Textual: Entrevistas com seis reitores de Institutos Federais a respeito do modelo administrativo adotado pelas instituições

Foram realizadas seis entrevistas com reitores de Institutos Federais espalhados pelo Brasil. Nestas entrevistas, foram apresentadas questões relacionadas ao modelo administrativo que é aplicado nos Institutos Federais e na aplicação da governança em rede. A governança se baseia em contribuição de redes sociais e de redes organizacionais para o estímulo de competências e potencialidades, por meio da promoção de interações entre organizações e indivíduos. A análise textual foi realizada através do Software Iramuteq que realiza o estudo de dados em textos, permitindo a obtenção de várias análises quantitativas dos corpus linguísticos: estatísticas textuais clássicas (contagem de palavras), pesquisa de especificidades de grupos, classificação hierárquica descendente, análise de similitudes e nuvem de palavras. Através dessa análise, foram obtidos os resultados a seguir.

O corpus geral foi constituído por 6 entrevistas separadas em 244 segmentos de texto (ST). Emergiram 9921 ocorrências (palavras, formas ou vocabulários), sendo 1886 palavras distintas, dentre elas, 1073 com uma única ocorrência.

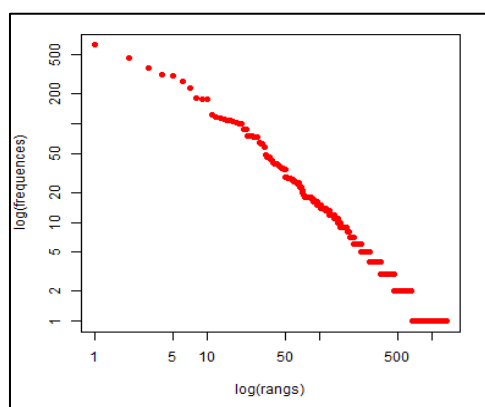


Gráfico : Distribuição da frequência de palavras

O gráfico evidencia que um grande grupo de palavras aparecem uma única vez no corpus analisado. Da mesma forma, um pequeno número de palavras aparece várias vezes nas falas dos entrevistados. Pela análise de similitude, que se baseia na teoria dos grafos, é possível identificar as ocorrências entre as palavras e as indicações da conexão entre elas, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo de um corpus textual. Observa-se que há palavras que se destacam (figura 12), trazendo junto a elas, expressões que mostram o contexto de onde foram inseridas:

Ele é um modelo que nos oferece uma série de condições daquilo que a gente sempre construiu na rede Federal como educação profissional por exemplo ele inova na minha opinião da questão da verticalização ou seja dentro de um de um mesmo espaço não é de uma sala de aula de laboratório do mesmo equipamento professores né com alunos de níveis diferentes tanto na formação inicial da formação de técnicos das múltiplas possibilidades da graduação nas suas múltiplas possibilidades e na pós_graduação nas múltiplas possibilidade como verticalizar é uma real modelo inovador (Reitor 1).

(...) outro aspecto que é assim que eu acho fundamental é a ideia de você trabalhar né A questão do empreendedorismo inovação dos aspectos de métodos de novos métodos os aspectos tecnológicos e trazendo você toda essa discussão incluindo aí a ideia do desenvolvimento local e dando essa instituição (...) possui múltiplas possibilidades movimento da Ciência Tecnologia e da Inovação do tripé ensino, pesquisa, extensão (Reitor 2).

(...) olha o que eu considero mais inovador nos Institutos Federais é o itinerário formativo na educação profissional tecnológica eu ainda não encontrei nenhuma referência no mundo onde o estudante que entra no curso técnico talvez até na formação Inicial passa pelo técnico, na graduação, na pós-graduação, mestrado e doutorado em uma mesma instituição (Reitor 3).

(...) antiga escola agrotécnica não se trabalhava com pesquisa pós-graduação num transformações nas mais diversas áreas que a gente percebe hoje no Instituto não seja mesmo na parte até documental né ou seja não gente conversando um pouco sobre a questão dos conselhos não são constituídos os trabalhos são desenvolvidos pela comunidade a maneira geral buscam sempre inovar eu acho que houve um avanço muito grande (...) (Reitor 4).

(...) inovador porque algo novo né algo novo modelo conhece a abrangência nacional que existe talvez a gente tem algum exemplo mundialmente mas são pontuais nacional Continental que é o caso do Brasil não se tem nada parecido então o projeto em si ele ele foi inovador por conta da ideologia na sua implementação mas sobretudo pelo desafio como fazer isso em nível de Brasil do jeito que foi feito. (Reitor 5).

(...) da nossa pesquisa aplicada e envolvimento com as empresas inclusive na forma credenciada agora é o nosso pode novação da EMBRAPPII então um grande desafio para nós mas eu vejo que ao mesmo tempo nós vamos estar realizando coisas novas que é de interesse para o desenvolvimento da região do nosso Estado (reitor 6).

Como instituições ainda em fase de consolidação, que completam uma década, pode-se deprender das falas dos Reitores uma preocupação com as características do modelo e com a

(...) burocracia muito grande. Eu acho que isso foi uma das coisas que dificultou bastante essa evolução dos institutos tanto é que tem institutos que evoluíram mais que os outros eu acho que o formato não mudou muito mas a maneira de fazer de cada um foram sendo modificados ou melhores vão ser adaptadas pelas circunstâncias e as dificuldades que foram aparecendo o que que aconteceu a junção de várias instituições menores e que criando uma instituição maior que é o Instituto Federal. (Reitor 1).

Outra questão que os reitores apontam como desafiadora para os Institutos Federais é a identidade, que se forja na integração de diferentes instituições ou na transformação de antigas institucionalidades. Apontam como fator de inovação o fato de que as antigas escolas “sofreram alterações funcionais via decreto” (Reitor 2) e isto representava um fator de fragilidade. Também se referem ao fato dos Institutos Federais serem diferentes de outros modelos no

mundo, pois constituem-se de uma única institucionalidade de alcance territorial, que no caso do Brasil é continental. Existem modelos em outros países, segundo os Reitores, mas não com a abrangência dos Institutos Federais tanto em termos regionais quanto na verticalização, que é a grande inovação. O Reitor 5 diz que, apesar das dificuldades de se lidar com as distâncias, como por exemplo no Amazonas, em que para se chegar a um campus demore quatorze dias de barco, ainda assim o modelo é viável, aposta nele como fator de emancipação social e sugere que se crie uma métrica para o componente social.

Um desafio a ser enfrentado diz respeito ao aumento significativo de servidores, que, segundo Reitor 2, passou de aproximadamente vinte mil para quase setenta mil. Isso faz com que haja uma revolução nas instituições, com muita gente nova, novas ideias e algumas referências à universidade. Mesmo assim, acreditam que o modelo é possível e poderá dar uma importante contribuição ao desenvolvimento, seja na capacitação de profissionais para atuar na pequena e média indústria, seja na capacitação de pequenos e médios agricultores.

Os Reitores citaram alguns indicadores dos Institutos Federais, que demonstram seu caráter inovador e que se mantiveram ou melhoraram em vários aspectos. Citaram os resultados alcançados nas provas do ENEM, das diversas Olimpíadas de conhecimento, no aumento do número de registros de patentes. A preocupação com a lei 11.892, que rege os IF, no que diz respeito à oferta de vagas na educação técnica de nível médio em pelo menos 50% e os 20% para a formação de professores esteve presente nas falas como uma necessidade de que as instituições observem esses parâmetros.

Como ações de governança nos IF, os reitores pontuaram algumas preocupações. O Reitor 1 aponta a governança como algo que deve abranger toda a instituição, e não apenas “falar no sistema de governança pensando só na Reitoria ou só no reitor, ou só nos pró-reitores”, mas deve envolver toda a comunidade, respeitando-se as características e especificidades de cada um. O Reitor 2 considera a governança como uma questão de planejamento conectada à ideia de rede, que deve acontecer em dois níveis: um nacional, abrangendo todos os IF, e outro local, abrangendo todos os campi de cada IF. O Reitor 3 traz uma questão da governança que é a criação de uma cultura de gestores pois considera que muitos IF ainda têm a cultura de diretores gerais e isso se reflete nas instituições como um todo. Considera desafiadora a criação de equipes e destaca uma característica importante da governança que é a negociação e a transparência como características do gestor e da própria instituição. O Reitor 4 aponta o

sistema de governança nos IF como agente de gestão, em que se atua de forma mais colegiada, na constituição dos conselhos e na possibilidade de maior eficiência e eficácia, sempre pautado pelo referencial do estatuto e regimento como norteadores institucionais. O Reitor 5 atribui à governança a possibilidade de atuação em rede para os IF, embora seja um conceito muito novo, mas que permite ações conjuntas nos processos de compras em geral, que garante o ganho de escala, na implantação de uma nova cultura em que se utilizem recursos de forma compartilhada, e vê na governança em rede uma característica de inovação que pode destacar ainda mais os Institutos Federais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a adequação do modelo de governança em rede aplicado aos Institutos Federais, tendo como tarefas específicas a análise de algumas tipologias de governança e relacionar os modelos de governança em rede ao modelo do Instituto Federal, verificando, no campo empírico, sua pertinência. Ao estabelecer um marco teórico situacional que partisse de uma contextualização da educação profissional e tecnológica na figura dos Institutos Federais, buscou-se, à luz dos conceitos de governança em rede e das tipologias, responder à questão norteadora do trabalho, que se constituiu da afirmativa de que o Instituto Federal é um modelo de governança em rede. Como política pública para a educação profissional e tecnológica considerou-se um referencial teórico que teve como eixo o conceito de *policy networks* dado por Bonafont (2004).

Os achados da pesquisa revelaram que os Institutos Federais, da forma como estão organizados atualmente, compõem-se, em sua maioria, de servidores com menos de dez anos nas instituições e que existe um equilíbrio entre servidores, da ordem de cinquenta por cento, de homens e mulheres, técnicos administrativos em educação e docentes. O nível de formação desses servidores é de aproximadamente 87% com pós-graduação, ou seja, um quadro altamente qualificado. As instituições são compostas de muita gente nova, que provavelmente desconhece as bases dessa nova institucionalidade denominada Instituto Federal.

O que, em princípio denota uma fragilidade do modelo é, na verdade uma oportunidade de se consolidar uma nova institucionalidade, conforme evidenciam as falas dos atores entrevistados e os resultados do questionário. O conceito de governança em rede trazido pelos

autores (BONAFONT, 2004; BÖRZEL, 1997; GISSELQUIST, 2012; PROVAN & KENIS, 2011; RHODES, 1996; LEVI-FAUER, 2011) relaciona-se à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica na medida em que as respostas ao questionário e as entrevistas revelaram a pertinência do modelo.

Os resultados desse estudo, que se desenvolveu para saber se o modelo IF constitui-se de um modelo de governança para a Rede Federal de EPT à luz do conceito de tipologias, demonstram que os principais atores responsáveis pelo êxito ou fracasso dessa institucionalidade denominada Instituto Federal, percebem que uma das características e objetivos do IF é a verticalização. Os resultados o demonstram, com 95% de confiança, permitindo a generalização para a Rede Federal, que a verticalização é entendida pela comunidade. Ou seja, pode-se deduzir que a Rede Federal é verticalizada, seguindo o que preconiza sua lei de criação. A comunidade entende que o modelo IF é inovador. E comprova, através das respostas, que o caráter inovador do IF se mantém, nesses quase dez anos de existência. Nos cruzamentos de dados feitos, observa-se que existe uma convergência de respostas, tanto na análise dos dados brutos quanto nas análises a partir da segregação de grupos, como nas tipologias.

Uma percepção que talvez ainda não esteja tão clara para a comunidade relaciona-se à equiparação dos IF às Universidades Federais. A considerar do ponto de vista das atribuições, uma vez que os IF podem ofertar a educação em todos os níveis e modalidades, a afirmativa procede, embora o texto da lei 11.892/08 refira-se às disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior. Ou seja, a lei equipara as instituições no que compete à oferta de cursos superiores, conferindo-lhes equivalência e um caráter sistêmico. Entretanto, o modelo não foi criado para tornar-se uma universidade e sim para ser uma alternativa a ela, atuando em setores que não competem à universidade, que tem um papel consolidado.

Um resultado interessante após análise das respostas e os cruzamentos de dados feitos é que, em linhas gerais, os respondentes conhecem o modelo IF e têm percepção da atuação em rede. Este estudo ocupou-se da análise do modelo em si e não do estado em que se encontra, que seria outra pesquisa. Outra situação curiosa é que, apesar de algumas respostas discrepantes, nenhum dos respondentes atribuiu nota zero (“discordo completamente”) às assertivas propostas.

Se existe clareza da atuação dos IF de um lado, de outro a comunidade ainda não percebe nitidamente uma aproximação entre as instituições no tocante à promoção de ações conjuntas, que é uma das dimensões da governança. Como uma dimensão de governança em rede associada aos IF, o Reditec apresenta, pelos resultados obtidos, um potencial de tornar-se um agente capaz de favorecer a atuação em rede. Outra questão potencial para a governança em rede nos IF está relacionada ao desenvolvimento de atividades interinstitucionais. Os dados evidenciaram que praticamente inexistem ações entre as instituições.

As definições de governança consultadas, bem como as suas principais características, serviram de referência para se encontrar pontos comuns com o modelo dos Institutos Federais, que por sua vez, demonstraram possuir tais características. Transparência, equidade, participação, *accountabilty*, eficácia, eficiência, democracia (GISSELQUIST, 2012) são exemplos evidenciados na análise das respostas ao questionário e nas falas dos entrevistados.

Apesar da base da governança para alguns órgãos ser a governança corporativa, ou pública e este conceito ser o mais utilizado, pode-se concluir que a governança em rede é a que melhor se adequa ao modelo do Instituto Federal por apresentar como premissa a definição de um problema com proposta de soluções, na busca de consenso, embora se saiba que é necessário um grau de institucionalização das relações (BONAFONT, 2004). Além disso, Provan & Kenis (2011) lembram que a governança em rede não se restringe apenas a uma questão legal, como se observa nas estruturas de governo ou nas estruturas organizacionais, mas uma questão relacional. Lopes e Baldi (2009) lembram dessa diferenciação entre a rede como perspectiva de análise e rede como estrutura de governança, que se adequa à análise do modelo Instituto Federal por se ter o entendimento da verticalização, da racionalização de recursos e ganhos de escala, conforme demonstrado nos achados desta pesquisa.

O estabelecimento das tipologias auxiliou na compreensão do modelo, mesmo que a taxa de resposta tenha ficado, em alguns casos, aquém do esperado. Entretanto, pode-se dizer que cerca de 86% dos Institutos Federais contribuíram nas respostas aos questionários. Este dado é significativo, pois demonstra o alcance e abrangência da pesquisa. Portanto, os resultados desse estudo são significativos do ponto de vista empírico, pois demonstraram, na maioria das respostas, que a comunidade tem clareza do modelo e se pode deduzir, comprovando a questão norteadora da pesquisa, que o modelo IF aproxima-se de um modelo de governança em rede, pois restaram evidentes as características da governança em rede nas

respostas ao questionário, uma vez que os servidores concordaram ou concordaram moderadamente com as assertivas propostas. Nesse sentido, pode-se concluir que o modelo IF é um modelo de governança em rede e este referencial pode ser utilizado em sua análise. Espera-se que outros estudos sejam feitos, principalmente estudos comparados, tendo como ponto de partida as falas dos entrevistados.

Outra questão que enseja continuidade de estudos é a própria definição de tipologias, com novas possibilidades de arranjos, de estudos longitudinais que possam acompanhar a consolidação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Também se recomenda a continuidade de estudos tendo como referencial o conceito de redes de políticas públicas ou *policynetworks*, na perspectiva de construção de grafos, além do estudo das redes a partir de outras relações ou tipologias. Apesar dos respondentes ao questionário revelarem conhecer o modelo, recomenda-se que se faça um estudo com base em outras tipologias, como as relações de poder, as pautas de conduta, estrutura e grau de institucionalização (BONAFONT, 2004).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Flávio. **Governança x Governabilidade**: diferenças objetivas. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/governanca-x-governabilidade-diferencas-objetivas/50502/>>. Acesso em 24.02.2012.

ARAÚJO, Jair Jonko; HYPOLITO, Álvaro Moreira. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: Inovações e Continuidades. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT05-6449--Int.pdf>> Acesso em 24.02.2012

ASHITATE, H. **Changing relations between the public and private sectors in japan in the era of “participatory oda” and their results from the perspective of “governance by network.”**2000. Tese (Doctor of Philosophy in Political Science) Kyoto University. Disponível em: < <http://d-scholarship.pitt.edu/9706/1/Ashitate20091211.pdf> > Acesso em: 09.06.14.

BACHE, Ian. **Europeanization**: A Governance Approach. In: UNSPECIFIED, Nashville, Tennessee, USA. (Unpublished) (2003)

BAUER, Martin W. **Análise de conteúdo clássica**: uma revisão. In BAUER, Martin W. Gaskell, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 7 Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BENZ, Matthias; FREY, Bruno S. Corporate Governance: What can we Learn from Public Governance? **Academy of Management Review**. 2007, Vol. 32, No. 1, 92–104. Disponível em: < https://www.bsfrey.ch/articles/454_07.pdf>. Acesso em: 25.11.15.

BLANCO, I.; LOWNDES, V.; PRATCHETT, L. Policy Networks and Governance Networks: Towards Greater Conceptual Clarity. **Political Studies Review**: 2011 Vol 9, 297-308. Disponível em: Acesso em:08.09.14.

BLATTER, Joachim. Forms of Political Governance: Theoretical Foundations and Ideal Types. **Working Paper Series-Glocal Governance and Democracy**”. Disponível em: https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/ksf/institute/polsem/Dok/wp7_forms-of-political-governance.pdf. Acesso em 24.08.16.

BOBBIO, N. A sociedade civil. **Estado, Governo, Sociedade**: para uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra, 1987, p. 33-52.

BONAFONT, Laura C. **Interest groups and agenda setting**. Handbook of Public Policy Agenda Setting. Nikolaos Zahariadis. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4337/9781784715922>. Acesso em 23.03.17.

_____. **Redes de Políticas Públicas**. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, 2004.

BONETI, Lindomar Wessler. **Políticas Públicas por dentro**. Ed. Unijuí, 2011.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. **The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology**. Disponível em: < <http://www.analytictech.com/borgatti/papers/networkparadigm.pdf> > Acesso em: 31.05.14.

BÖRZEL, Tanja A. Governance with/out Government. False Promises or Flawed Premises? **SFB-Governance Working Paper Series**, No. 23, Research Center (SFB) 700, Berlin, March 2010. Disponível em: < http://www.sfb-governance.de/publikationen/sfbgov_wp/wp23/wp23.pdf> Acesso em 30.04.2011.

_____. Organizing babylon – on the different conceptions of policy networks. *Public Administration*, vol. 76, Summer 1998, p. 253-273. Disponível em: <http://www.ceses.cuni.cz/CESES-136-version1-1C_gov_networks_babylon_borzel.pdf> Acesso em 12.03.12.

_____. What’s so special about policy networks? An exploration of the concept and its usefulness in studying European governance. **European Integration online Papers (EIoP)**. v.1. n. 016, 1997. Disponível em: <http://eiop.or.at/eiop/texte/1997-016a.htm>. Acesso em 13.07.2011.

BRAND, Fabiane Cristina; FACCIN, Kadigia. Métodos de pesquisa em governança de redes: uma revisão de Estudos. **Revista de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba** – Unimep. São Paulo, vol. 13, núm. 2, maio-agosto, 2015, pp. 26-43.

BRASIL, **Análise dos Indicadores de Gestão das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica** - Períodos Letivos 2009 e 2010 – Brasília, DF, 2011. Disponível

em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17982-setec-analise-indicadores-2009-2010&category_slug=agosto-2015-pdf&Itemid=30192. Acesso em 19.02.2018.

BRASIL, DECRETO Nº 2.208 DE 17 DE ABRIL DE 1997. **Regulamenta o §2º do art. 36 e os artigos 39 a 42 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília, DF, 1997. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec2208.pdf>. Acesso em 19.02.2018.

BRASIL, TCU. **Auditoria Operacional. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D92792C014D92847B703AE5>. Acesso em 19.02.2018.

BRASIL. Decreto nº 4.127, de 25 de fev. de 1942. **Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial,** Brasília, DF, 1942. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 02.02.2018.

BRASIL. DECRETO Nº 5.154, DE 23 de julho de 2004. **Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências.** Brasília, DF, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em 19.02.2018.

BRASIL. Decreto nº 60.731, de 19 de maio de 1967. **Transfere para o Ministério da Educação e Cultura os órgãos de ensino do Ministério da Agricultura e dá outras providências.** Brasília, DF, 1967. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-60731-19-maio-1967-401466-norma-pe.html>. Acesso em: 02.02.2018.

BRASIL. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro 1909. **Crêa nas capitais dos Estados da Republica Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primario e gratuito.** Brasília, DF, 1909. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 02.02.2018.

BRASIL. **Lei Nº 11.892/08 de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Diário Oficial da União, Edição de 30/12/2008. Brasília, 2008.

BRASIL. Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978. **Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências.** Brasília, DF, 1978. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6545-30-junho-1978-366492-norma-actualizada-pl.html>. Acesso em 02.02.2018.

BRASIL. Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. **Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências.** Brasília, DF, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8948.htm. Acesso em 02.02.2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Chamada Pública nº 002/2007**. Chamada pública de propostas para constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFET. MEC/SETEC, Brasília, 12 de dezembro de 2007b.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano de Desenvolvimento da Educação. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: Razões, Princípios e Programas**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>> Acesso em 26.03.2011.

BRASIL. Portaria SETEC nº 330 de 28/12/2011. **Estabelece critérios e procedimentos para a formalização de descentralização de créditos orçamentários da SETEC para órgãos ou entidades pertencentes à administração pública federal, direta e indireta, por meio de Termo de Cooperação, conforme inciso III, do § 1º, do art. 1º do Decreto nº 6.170 de 2007**. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=232909>. Acesso em 19.02.2018.

BRASIL. **Termo de Acordo de Metas e Compromissos**. Ministério da Educação/Institutos Federais. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/209-564834057/15453-ministro-e-reitores-vao-firmar-plano-de-metas-dos-institutos-federais>. Acesso em 12.11.2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL: MEC. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: Um Novo Modelo em Educação Profissional e Tecnológica. 2010.

BRASIL: MEC/SETEC disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf> acesso em 18.03.2012

CARNEIRO, Carla B. L. Conselhos de políticas públicas: desafios para sua institucionalização. Em: **Políticas Públicas, Coletânea**. Orgs. Enrique Saravia e Elizabete Ferrarezi. Brasília: ENAP, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Trad. Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

COMÊNIO, J. A. **Didática magna**: tratado da arte universal de ensinar tudo a todos. 4. ed. Fundação Calouste Gulbenkian.

COSTA, Aline Moraes. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: os vieses da política de expansão**. X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. Curitiba, 7-10 nov 2011. Disponível em: <http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/6144_3162.pdf>. Acesso em 30.03.2012.

COSTA, Rogério da. Por Um Novo Conceito de Comunidade: Redes Sociais, Comunidades Pessoais, Inteligência Coletiva. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, v 9, n.17, agosto de 2005. Disponível a partir do <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832005000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21.11.2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Magda Lopes. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALBOSCO, Claudio. et al. **Filosofia e Pedagogia: aspectos históricos e temáticos**. Campinas: Autores Associados, 2008.

DEMO, P. Três horizontes da política social/A questão do Estado. In: _____. **Política social, educação e cidadania**. 6. Ed. Campinas: Papyrus, 2003, p. 25-54.

DENCKER, Ada de F. Maneti. Da Viá, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

DÖRRY, Sabine; DECOVILLE, Antoine. **Governance and transportation policy networks in the cross-border metropolitan region of Luxembourg: A social network analysis**. European Urban and Regional Studies published online 29 July 2013. Disponível em: < <http://eur.sagepub.com/content/early/2013/07/29/0969776413490528>>. Acesso em: 08.09.14

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. In: **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p.139-154, março/ 2002.

DYE, Thomas R. **Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas**. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2ª. Ed., 2010. p. 99-132.

ESCOBAR, Cecília. M. D. **Governança estratégica em redes de políticas públicas - a experiência do programa bolsa família**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, DF. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5114/1/2008_CeciliaMDeSEscobar.pdf. Acesso em 21.05.14.

EUROPEAN COMMISSION. **Good governance for sustainable development**. Disponível em: < http://ec.europa.eu/environment/archives/wssd/pdf/good_governance.pdf > Acesso em: 09.06.14.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. Idéias, Conhecimento e Políticas Públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **RBCS** Vol. 18 nº. 51 fevereiro/2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcso/v18n51/15984.pdf> Acesso em 29.08.2011.

FEOFILOFF, P.; KOHAYAKAWA, Y.; WAKABAYASHI, Y. Uma introdução sucinta à teoria dos Grafos. 2011.

FERNANDES, Luis Lobo. **Da Integração à Governança Europeia: Portugal, Europeização**. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/1088/1/NeD115_LuisLoboFernandes.pdf. Acesso em 24.08.16.

FERRÃO, João. Governança e ordenamento do território. Reflexões para uma

governança territorial eficiente, justa e democrática. Disponível em:
<http://www.dpp.pt/Lists/Pesquisa%20Avanada/Attachments/3211/Governaca_Ordenamento.pdf> Acesso em 14.03.2013.

FLEURY, Sonia Maria Teixeira. **O desafio da gestão das redes de políticas** VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em:
<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043204.pdf> > Acesso em 30.03.2012.

FLIK, Uik. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: ArtMed, 2009.

FONSECA, M. Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o pragmatismo econômico e a responsabilidade social. **Cadernos Cedes**, vol. 29, n.78, 2009.

FRANCA, S. J. L. **O método pedagógico dos jesuítas: o Ratio Studiorum**. Rio de Janeiro: Agir, 1952.

FREIRE. Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

_____. **Pedagogia del oprimido**. Montevideo: Siglo XXI, 1970.

_____. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FREY, Klaus. Políticas Públicas: Um Debate Conceitual e Reflexões Referentes à Prática da Análise de Políticas Públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**. No 21 - jun de 2000, p. 211-259. Disponível em:
<http://desafios2.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/89/158> Acesso em 06.10.2011

FURTADO, Maria Isabel de Araújo. Políticas públicas de educação profissional e emprego: os (des) encontros entre Estado, Educação Profissional e Mercado de Trabalho. Disponível em: <www.sep.org.br/artigo/5_congresso_old/vcongresso75.pdf> Acesso em: 27.07.11.

GADOTTI, M. **História das idéias pedagógicas**. São Paulo: Ática, 1993.

_____. **Pensamento pedagógico brasileiro**. São Paulo: Ática, 1987.

_____. **Um legado de esperança**. São Paulo: Cortez, 2001.

GIROUX, H. **Teoria crítica e resistência em educação**. Petrópolis: Vozes, 1983.

GISSELQUIST, R. M. **Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy**. March 2012. Disponível em: <
<http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/11046.pdf> > Acesso em 14.02.15.

GOBBI, Beatriz Christo et al. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, mar.2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 15 jun. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512005000100004>.

GOMES, Jarbas M.; CAMPANINI, Orlando R.; FEITOZA, Paulo H. **A pedagogia histórico-crítica: um estudo do pensamento educacional de Dermeval Saviani**. Anais do CONCCEPAR, 2009. Disponível em: <http://www.grupointegrado.br/conccepar2009/?pg=anais_resumo&codigo=165> Acesso em: 23.10.14.

GOMES, Romeu. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In Minayo, Cecília (org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GONÇALVES, Alcindo. **O conceito de governança**. Anais Do XV Congresso Nacional Do Conpedi. Fundação Boiteux, 01/01/2007 - 648 páginas. Disponível em: <http://www.ligiatavares.com/gerencia/uploads/arquivos/24cccb375b45d32a6df8b183f8122058.pdf>. Acesso em: 27.09.2011.

GONZÁLEZ REY, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. Trad. Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GOODWIN, M. Which Networks Matter in Education Governance? A Reply to Ball's 'New Governance'. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1398>> Acesso em 21.05.14.

GRISA, Catia. Diferentes Olhares na Análise de Políticas Públicas: Considerações sobre O Papel do Estado, das Instituições, das Ideias e dos Atores Sociais. **Sociedade e desenvolvimento rural on line** – v.4, n. 1 – Jun – 2010. ISSN 1981-1551 Disponível em: www.inagrodf.com.br/revista. Acesso em 30.03.2012

HALL Peter A.; TAYLOR, Rosemary C.R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova on line** – nº 58 – 2003. Disponível em: www.scielo.br/pdf/ln/n58/a10n58.pdf. Acesso em 21.11.2011

HEIDEMANN, Francisco G. **Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento**. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2ª. Ed., 2010. p.23-40

HIDALGO, Gisele; GEMELLI, Catia Eli; MADEIRA, Mark Jonnes. **Governança de Redes de Cooperação: Identificação e Análise de Tipologia em uma Rede Horizontal de PMEs**. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO1388.pdf. Acesso em 24.08.16.

HILSDORF, M. L. S. **Pensando a Educação nos tempos modernos**. São Paulo: EDUSP, 2005.

HILSDORF, M. Lúcia Spedo. **O aparecimento da Escola moderna**. Belo Horizonte. Ed. Autêntica. 2012. p. 55-92.

HIRST, Paul. Democracy and Governance. In: PIERRE, Jon (Ed.). **Debating governance: authenticity, steering, and democracy**. Glasgow: Oxford University Press, 1997. p.13-35.

HUERTA, Jose M.. Los **Grupos Focales**: origen de los grupos focales. 2005. Disponível em: <http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo_Focal.pdf> Acesso em 19.11.2011.

JACOBI, Pedro R.; GRANJA, Sandra Inês B.; FRANCO, Maria Isabel. Aprendizagem Social: práticas educativas e participação da sociedade civil como estratégias de aprimoramento para a gestão compartilhada em bacias hidrográficas.

JACOBI. P. **Movimentos Sociais e Políticas Públicas**. São Paulo: Cortez, 1989.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 911-945. Disponível em: < <https://confluence-vre.its.monash.edu.au/download/attachments/20557334/General+Theory+of+Network+Governance.pdf> > Acesso em 31.05.14.

KEMPE, R. H. Toward **Good Governance and Sustainable Development**: The African Peer Review Mechanism. Disponível em: < http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/African_Peer_Review.pdf > Acesso em 09.06.14.

KENIS, Patrick; RAAB, Jörg. **Wanted: A Good Network Theory of Policy Making**. Paper prepared for the 7th National Public Management Conference, Washington D.C. October 9-10, 2003. Disponível em: <http://www.mendeley.com/research/wanted-good-network-theory-policy-making-1-patrick-kenis-2-jrg-raab-3-paper-prepared-7/> Acesso em 21.11.2011

KIPNIS, Bernardo. Análise de políticas públicas para a educação profissional e tecnológica: uma aproximação conceitual na perspectiva da policy network. In: Célio da Cunha; José Vieira de Sousa; Maria Abádia da Silva (Orgs.), **Avaliação de Políticas Públicas de Educação**: Brasília: Liber Livro, 2012, pp. 57-92

KISSLER, Leo, HEIDEMANN, Francisco G.. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2006, vol.40, n.3, pp. 479-499. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008>. Acesso em 21.03.12

KLIJN, E.H. Governance and Governance Networks in Europe: An Assessment of 10 years of research on the theme, *Public Management Review*, vol. 10, issue 4: 505-525. 2008. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.7662&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 19.01.17.

KODATE, Naonori. Events, Politics and Patterns of Policy-Making: Impact of Major Incidents on Health Sector Regulatory Reforms in the UK and Japan
Kofi Annan. **Preventing War and Disaster**: 1999 Annual Report on the Work of the Organization. Disponível em: <

KOOIMAN, Jan. Societal Governance: Levels, models, and Orders of Social-Political Interaction. In: PIERRE, Jon (Ed.). **Debating governance: authenticity, steering, and democracy**. Glasgow: Oxford University Press, 1997. p.138-166.

LAHERA Parada, Eugenio. **Implementación de las Políticas y Asesoría Presidencial**. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago, Chile, 18-21 Oct. 2005.

LAHERA, Eugenio. Política y Políticas Públicas. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs). **Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2006. p. 67-95.

LAIA, Maria da Glória dos S. **O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) como Nova Institucionalidade na Educação Profissional e Tecnológica (EPT): uma Análise na Perspectiva das Redes de Políticas Públicas**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação). UnB, Brasília. DF.

LANGE, Philipp. **Governing Towards Sustainability: the Potential of Different Models of Governance**. Disponível em: <<http://www.icpublicpolicy.org/conference/file/reponse/1433933524.pdf>>. Acesso em 04.12.2015.

LANGLANDS, Sir Alan. **The Good Governance Standard for Public Services**. The Independent Commission for Good Governance in Public Services. 2004. Disponível em: <<http://www.opm.co.uk/publications/good-governance-standard-for-public-services/>>. Acesso em: 05.05.14.

LEVI-FAUR, D. **Regulatory Governance**. In: Europeanization: new research agenda. Palgrave Macmillan, 2007.

LINCZUK, Luciane M. W. **Governança aplicada à administração pública – a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais**. 2012. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública). UTFPR, Curitiba, PR.

LIMA, A. B. Estado, políticas públicas e educação no Brasil. In: LUCENA, C. (Org.). **Capitalismo, Estado e Educação**. Campinas: Alínea, 2008, p. 133-150.

LINDBLOM, Charles E. **Muddling through 1**: a ciência da decisão incremental. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2ª. Ed., 2010. p. 161-180.

_____. **Muddling through 2**: a ubiqüidade da decisão incremental. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2ª. Ed., 2010. p. 181-202.

LOMBARDI, J. C.; SAVIANI, D. **Navegando pela História da Educação Brasileira**. Campinas: Autores Associados, Histedbr, 2009.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública** (online). 2009, vol. 43, n.5, pp. 1007-1035. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n5/v43n5a03.pdf>. Acesso em 24.08.16.

MACEDO, Mariano de Matos. Agências de Desenvolvimento e Policy Networks: noções conceituais e exemplos das experiências internacional e nacional. **R. paran. Desenv.**, Curitiba, n.96, p. 49-76, maio/ago. 1999. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/revista_PR/96/mariano.pdf

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Saberes profissionais nos planos de desenvolvimento de Institutos Federais de Educação. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 41, n. 143, ago. 2011 . Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742011000200003&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 14 nov. 2012.

MAINARDES, J. Análise das Políticas Educacionais: breves considerações teórico-metodológicas. **CONTRAPONTO** – Volume 9 nº 1 – pp.4-16 – Itajaí, jan/abr 2009.

MANTINO, Francesco. **Typologies of Governance Models**. National Institute of Agricultural Economics, Rome, Italy (INEA):2009. Disponível em: <http://purl.umh.edu/157975>. Acesso em 24.08.16.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 11, n. 2, p. 11-26, June 2007 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002&lng=en&nrm=iso>. access on 31 May 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>.

MASSARDIER, Gilles. Redes de Política Pública. Em **Políticas públicas**. Coletânea. Org.: Enrique Saravia e Elisabete Ferrarezi, Volume 2. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2864 Acesso em 30.03.2012

MENDIZABAL, Enrique. **Understanding Networks**:The Functions of Research Policy Networks . June 2006. Disponível em: <http://www.odi.org.uk/resources/docs/150.pdf> Acesso em 13.09.2011

MENÉNDEZ, Luis Sanz. Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. **Apuntes de Ciencia y Tecnología**, Nº 7, junio de 2003. Disponível em: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/1569/1/dt-0307.pdf>. Acesso em: 21.11.2011

MILAGRES, Rosileia das M.; REZENDE, O.; GONÇALVES, C. A. **Modelo integrado para Análise da Governança em Redes Colaborativas Público-Privadas**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG198.pdf > Acesso em 21.05.14.

MONTEIRO, Jorge Vianna. Os níveis de Análise das Políticas Públicas. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs). **Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2006. p. 249-268.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. In: http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html. Acesso em 19.11.2011.

MORITA, S.; ZAEELKE. Rule of law, good governance and sustainable development. 2005. Disponível em: < http://www.inece.org/conference/7/vol1/05_Sachiko_Zaelke.pdf > Acesso em: 09.06.14

NETO, Lauro Pires Xavier. **O Processo de “IFETIZAÇÃO” da Rede Federal de educação Tecnológica: Avanço Neoliberal e Ações de Resistência.** 2009. Disponível em <<http://www.estudosdotrabalho.org>>.

NETO, Otávio Cruz. **O trabalho de campo como descoberta e criação.** In Minayo, Cecília (org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

NOVAES, Ricardo. **Redes de Políticas Públicas e Gestão de Recursos Hídricos; perspectivas e contribuições teórico-metodológicas da abordagem de “policy networks”.** Disponível em: http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro2/GT/GT03/ricardo_novaes.pdf Acesso em 30.04.2011.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. **Governança, governabilidade e accountability: Qualidade na Administração Pública.** Disponível em: www.iesd.com.br. Acesso em 14.05.17.

OTRANTO, Regina Célia. Criação e Implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. **Revista RETTA** (PPGEA/UFRRJ), Ano I, jan-jun 2010, p.89-110. Disponível em <<http://www.celia.na-web.net/celia.htm>>.

PERKIN, Emily and COURT, Julius. **Networks and Policy Processes in International Development: a literature review.** August 2005 Overseas Development Institute 111 Westminster Bridge Road London SE1 7JD UK . Disponível em: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/160.pdf> acesso em 27.01.18

PETERS, B. Guy. Governance and Comparative Politics. In: PIERRE, Jon (Ed.). **Debating governance: authenticity, steering, and democracy.** Glasgow: Oxford University Press, 1997. p.36-53.

PETERSON, John. **Policy Networks.** Political Science Series. July 2003. Disponível em: http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_90.pdf Acesso em 03.10.2011

Philanthropy, New Networks and New Governance in Education?. **Political Studies:** 2009. Vol 57, 680..687. DOI: 10.1111/j.1467-9248.2009.00804.

PIERRE, J. **Understanding Governance.** In: Debating Governance: Authority, Steering and Democracy. Edited by Jon Pierre.2000.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. **Rev. Adm. Pública,** Rio de Janeiro , v. 43, n. 6, p. 1343-1368, Dec. 2009 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000600006&lng=en&nrm=iso>. access on 03 Mar 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000600006>.

POPPER, K. R. **A Sociedade Aberta e Seus Inimigos.** Trad. Milton Amado. Belo Horizonte, Ed. Itatiaia; São Paulo, Ed. Da Universidade de São Paulo, 1974. Vol 1.

_____. **A Sociedade Aberta e Seus Inimigos.** Trad. Milton Amado. Belo Horizonte, Ed. Itatiaia; São Paulo, Ed. Da Universidade de São Paulo, 1974. Vol 2.

POPPER, K. R., **A lógica da pesquisa científica.** 9.Ed.Tradução Leonidas Hegenberg; Octanny Silveira da Mota. São Paulo: Cultrix, 1993.

_____. **A Miséria do Historicismo.** Trad. Leonidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. São Paulo:EDUSP, 1980.

_____. **Lógica das Ciências Sociais.** Trad. Estevão de Rezende Martins, Apio Cláudio Muniz Acquarone Filho, Vilma de Oliveira Moraes e Silva. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004, 3ª edição.

PROCOPIUCK, M. FREY, K. **Redes de políticas públicas e de governança e sua análise a partir da websphere analysis.** Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v17n34/a06v17n34.pdf> > Acesso em 21.05.14.

Promoting Good Governance for Human Development And Poverty Eradication. Disponível em: < http://hdr.undp.org/sites/default/files/gambia_2000_en.pdf > Acesso em: 09.06.14.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. Manual de Investigação em Ciências Sociais - **Trajectos.** Trad. João Minhoto Marques, Amália Mendes e Maria Carvalho. Lisboa: Ed. Gradiva, 2008.

REINICKE, Wolfgang H., WITTE, Jean M. and BENNER Thorsten. **Beyond Multilateralism: Global Public Policy Networks.** Disponível em: <http://library.fes.de/pdf-files/ipg/ipg-2000-2/artwitte-reinicke-benner.pdf>> acesso em 29.01.18

RHODES, R. A. W. Governance and Public Administration. In: PIERRE, Jon (Ed.).

Debating governance: authenticity, steering, and democracy. Glasgow: Oxford University Press, 1997. p.54-90.

RHODES, R. A. W. **Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability.** Philadelphia: Open University Press, 2001.

_____. **Governance and Public Administration.** In: Debating Governance: Authority, Steering and Democracy. Edited by Jon Pierre.2000.

_____. **The New Governance: Governing without Government.** Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x/epdf>. Acesso em 19.01.17

RIBEIRO, Maria de Lourdes; RODRÍGUEZ, Margarita Victória. Dermeval Saviani: Notas para uma releitura da Pedagogia Histórico-crítica. RPD – **Revista Profissão Docente.** Uberaba, v.1. n.3, p. 60-74. set/dez. 2001.

ROCHA, Carlos Vasconcelos. Neoinstitucionalismo como modelo de análise para as Políticas Públicas – Algumas observações. **Civitas.** Porto Alegre. v.5. n.1. jan-jun. 2005. p.11-28.

RODRIGUES, Miguel. **Governança em rede**: da metáfora ao objecto de investigação.

Disponível em:

<https://www.academia.edu/568198/Governanca_em_rede_da_metaphora_ao_objecto_de_investigacao> Acesso em 21.05.14.

ROMANELLI, O. O. **História da educação no Brasil**: 1930-1973. Petrópolis: Vozes, 1978.

ROSA, Altair; FREY, Klaus; PROCOPIUK. Redes Virtuais de Governança Ambiental: análise de uma Websphere ambiental a partir da cidade de Curitiba. *Revista Tecnologia e Sociedade*. v. 3, n. 5. 2007. Disponível em:

http://files.dirppg.ct.utfpr.edu.br/ppgte/revistatecnologiaesociedade/rev05/05_redes_virtuais_de_governanca_ambiental_analise_de_uma_websphere_ambiental_a_partir_da_cidade_de_curitiba.pdf > Acesso em: 31.05.14.

ROSENEAU, James N. Change, Complexity, and Governance in a Globalizing Space. In: PIERRE, Jon (Ed.). **Debating governance: authenticity, steering, and democracy**. Glasgow: Oxford University Press, 1997. p.167-200.

ROTH, Ana Lúcia; WEGNER, Douglas; ANTUNES JÚNIOR, J.A. V.; PADULA, A. Domingos. Diferenças e interrelações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração** (São Paulo). vol. 47. nº1, São Paulo. Jan/mar, 2012.

SANTORO, Maurício. **Os Think Tanks e sua influência na política externa dos EUA**: a arte de pensar o impensável. *Contexto int.*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 3, Dec. 2008. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-85292008000300006&lng=en&nrm=iso>. Access on 18 Aug. 2014.

SANTOS, Hermílio. Perspectivas contemporâneas para a constituição de redes de políticas públicas. In: **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 5. n. 1, p. 59-68, jan.-jun.2005.

Disponível em:

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/34/1606>> Acesso em 17.10.2011.

_____. **Sociedades complexas e rede de políticas públicas**: Análise da governança na alocação de recursos. Disponível em: <http://www.iepim.com.br/artigos/Artigo_Hermilio_Santos.pdf> Acesso em 30.03.2012.

_____. **Grupos de interesse e redes de políticas públicas**: Uma análise da formulação de política industrial. Disponível em:

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/95/1676>>. Acesso em 30.03.2012

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação de Capacidade Governativa e RELAÇÕES Executivo-Legislativo sem Brasil Pós-Constituinte. **Dados**, Rio de Janeiro, v 40, n. 3, de 1997. Disponível a partir do <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000300003&lng=en&nrm=iso>. acesso em 26 de Março de 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0011-52581997000300003>.

São Paulo em Perspectiva, v. 20, n. 2, p. 5-18, abr./jun. 2006. Disponível em

<http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v20n02/v20n02_01.pdf> Acesso em 07.03.12 15:40.

SARAVIA, Enrique. Introdução à Teoria da Política Pública. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs). **Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2006. p.21-42.

SAVIANI, Dermeval . O Pensamento Pedagógico Brasileiro: da aspiração à ciência à ciência sob suspeição. **Educação e Filosofia**, v. 21, n. 42, 2007.

_____. **Escola e Democracia**. 41. ed. revista. Campinas, SP: Autores Associados, 2009.

_____. **Sobre a natureza e especificidade da Educação**. Pedagogia Histórico-crítico: primeiras aproximações. 3. ed. São Paulo: Cortez. Autores Associados, 1992, p. 19-30.

SHELTEMA, M. et al. **Development policy and good governance Summary of the 58th report**. 2001. Disponível em <<http://www.wrr.nl>>

SCHNEIDER, Volker. Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas, tradução de Hermílio Santos. **Civitas**, Porto Alegre. v. 5, n. 1, jan-jun. 2005, p. 29-58

SHENG, Yap Kioe. **What is Good Governance?** United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. Disponível em: www.unescap.org/pdd. Acesso em 21.03.2012

SILVA, Alexandre R. Nishiwaki; MELLO, Roseli Rodrigues de. **O Pensamento filosófico-educacional brasileiro: a historicidade em Paulo Freire e Dermeval Saviani**. Disponível em: <www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/.../u7DtPkEg.doc> Acesso em: 23.10.14.

SILVA, Caetana Juracy Rezende. (Org.) **INSTITUTOS FEDERAIS**. LEI 11.892, de 29/12/2008. Comentários e Reflexões. Natal: IFRN, 2009. 70p.

SILVA, E. E. da; LASMAR, F. C.; PEREIRA, J. R. **Redes sociais e governança democrática: o caso de uma instituição federal de ensino superior de minas gerais – Brasil**. Disponível em: < <http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/2696> > Acesso em 21.05.14.

SILVA, Marta Leandro da; MARQUES, Waldemar. Políticas públicas da educação profissional e tecnológica no Brasil: discutindo a institucionalidade do ensino técnico. Cadernos de Pós-graduação – Educação, São Paulo, v. 6, p. 127-139, 2007. Disponível em: < www.seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/download/7935/5042 > Acesso em 27.07.11.

SIMON, Herbert A. **Modelo comportamental de decisão racional**. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (Org). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2ª. Ed., 2010. p. 132-160.

SOUZA, Celina. **“Estado do Campo” da pesquisa em políticas públicas no Brasil**. RBCS. Vol. 18 nº 51, fevereiro/2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15983.pdf> Acesso em 30.03.2012

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006. p.20-45.

SOUZA, Queila R.; QUANDT, Carlos O. **Governança de redes interorganizacionais e níveis de controle formal**: atividades de gestão do conhecimento em uma rede do terceiro setor. Disponível em: < <http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/105> > Acesso em 21.05.14.

SUBIRATS, Joan. Definición del Problema. Relevancia Pública y Formación de la Agenda de Actuación de los Poderes Públicos. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs). **Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2006. p.199-218.

TAVARES, Adilson Gil. **Ifet**: o dilema da adesão: Disponível em <http://adufpel.ufpel.edu.br/downloads2/revista_novembro_09/pags_10e11.pdf>. Acesso em

TAVARES, Moacir Gubert. **Evolução da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**: as Etapas Históricas da Educação Profissional no Brasil. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/177/103>>. Acesso em 14 nov.2012.

TAVARES, Moacir Gubert. **Evolução da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**: as Etapas Históricas da Educação Profissional no Brasil. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/177/103>>. Acesso em 14 nov.2012.

TREIB, Oliver; BÄHR, Holger and FALKNER, Gerda. **Modes of Governance**: A Note Towards Conceptual Clarification. European Governance Papers (EUROGOV). Nº n-05-02. November, 2005. <http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-newgov-N-05-02.pdf>. Acesso em 24.08.16.

UNDP Discussion Paper Governance for Sustainable Development. Disponível em: < <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DSVO9ksTrGsJ:www.worldwewant2015.org/file/429902/download/467858+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> > Acesso em: 09.06.14.

VILLELA, Lamounier Erthal; PINTO, Mario Couto Soares. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, Oct. 2009. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000500005&lng=en&nrm=iso>. Access on 07 June 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000500005>.

WEGNER, Douglas. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: o caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**. Chapecó: Santa Catarina. v.5, n.2. 2012. Disponível em: < <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1398>. >

WESTARB, J.; CRUZ, A.; MARTINS, T. S.; QUANDT, C. O. Redes de cooperação: um enfoque de governança. Disponível em < www.univali.br/alcance > **Revista Alcance** – Eletrônica, v. 15, nº 02. ISSN 1983-716X, UNIVALI. p. 190 –208, mai/ago. 2008. Acesso em 21.05.14.

WORLDWIDE GOVERNANCE INDICATORS. Disponível em:
<http://data.worldbank.org/data-catalog/worldwide-governance-indicators>. Acesso em:
24.08.16

ZAPELINI, Marcello Beckert. Montagem de Agenda no Comitê Itajaí: Uma Aplicação do Modelo de Kingdon. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 18, n. 6, p. 795-812, Dec. 2014 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000600795&lng=en&nrm=iso>. access on 13 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141214>.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FE - DPPG

Home Page: <http://www.unb.br>

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Por este instrumento, solicito sua autorização para realizar e gravar uma entrevista para minha tese de doutorado.

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. O senhor considera o modelo IF inovador? Poderia descrever alguns aspectos que corroboram esta percepção?
2. O senhor considera que o modelo atual se afastou ou se aproximou da proposta inicial? Que indicadores são mais evidentes?
3. Alguns autores têm trazido a questão da governança em redes para vários campos. Na educação, é uma temática relativamente nova. O senhor poderia descrever algumas ações que considera serem relativas à governança em rede em sua instituição?
4. Agradeço pela contribuição e disposição em atender e peço-lhe que faça, caso queira, suas considerações finais.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa cujo título provisório é “O Instituto Federal como Modelo de Governança em Redes”, desenvolvido por Maria da Glória dos Santos Laia, doutoranda do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da UnB. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada por prof. Dr. Bernardo Kipnis, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail bernardo.kipnis@gmail.com.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é investigar se o modelo dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia se aproxima do modelo de Governança em Redes.

Fui também esclarecido(a) de que o uso das informações por mim oferecidas se restringirão a este trabalho e que minha identidade será preservada no texto. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e/ou seu orientador.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

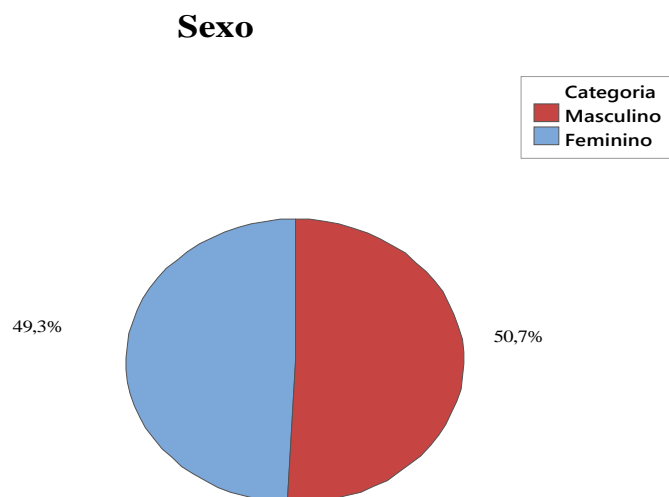
Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Brasília, ____ de novembro de 2017

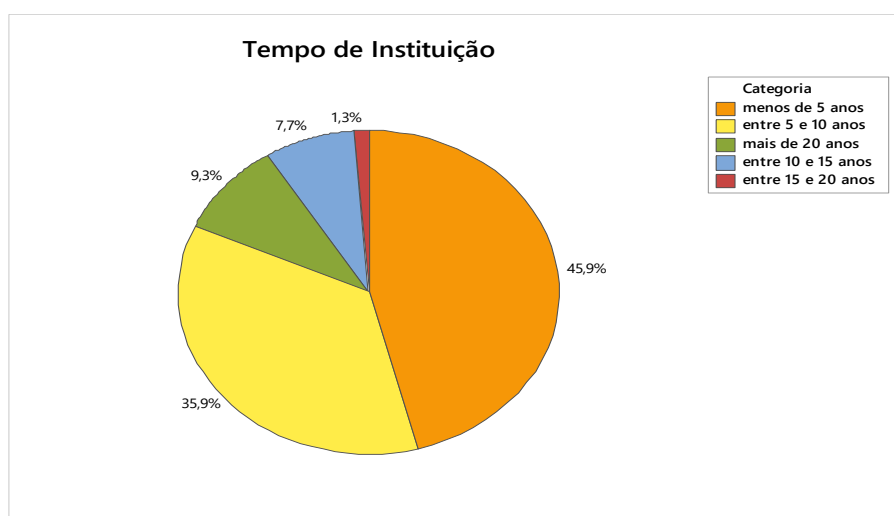
Assinatura do(a) participante:

Assinatura da pesquisadora:

O gráfico abaixo (gráfico B1) mostra a distribuição da amostra de acordo com o sexo.



O gráfico B2 mostra a distribuição da amostra de acordo com o tempo de serviço prestado à instituição.



O gráfico B3 mostra a distribuição da amostra de acordo com o grau de instrução.

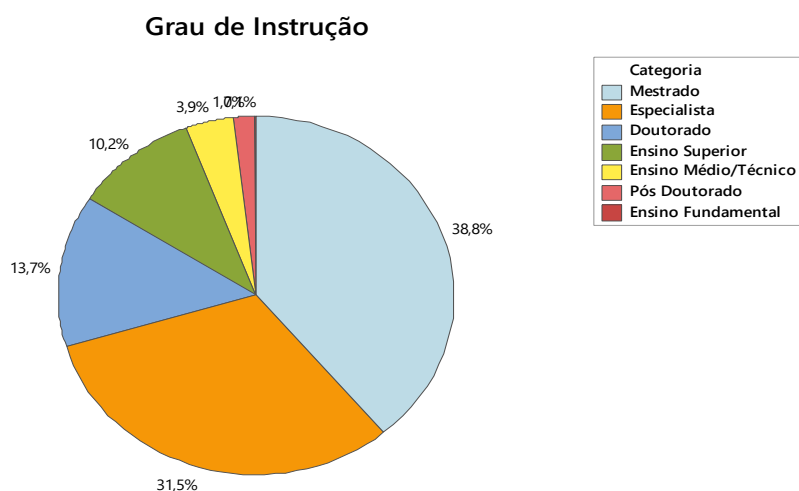


Gráfico B3: Distribuição da amostra de acordo com o grau de instrução.

O gráfico B4 mostra a distribuição da amostra de acordo com o tempo de existência do Campus onde o servidor está lotado.

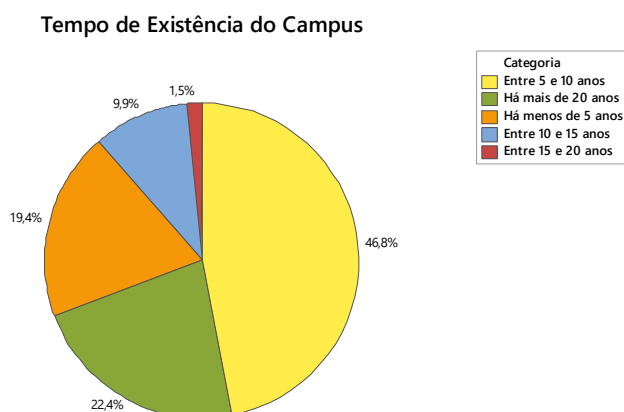


Gráfico B4: Distribuição da amostra de acordo com o tempo de existência do Campus.

O gráfico B5 mostra a distribuição da amostra em relação a ocupação de cargos de direção.

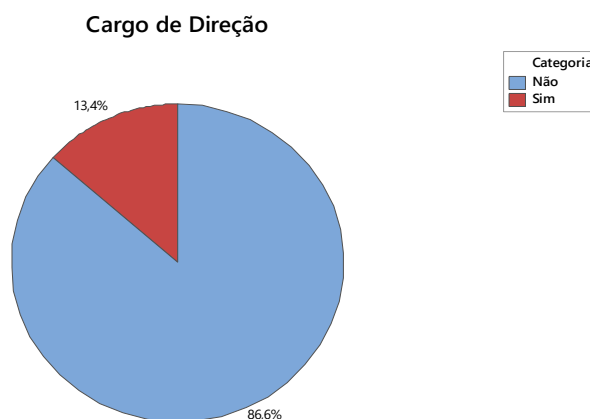


Gráfico B5: Distribuição da amostra em relação a ocupação de cargos de direção.

O gráfico B6 mostra a distribuição da amostra em relação ao tipo de servidor.

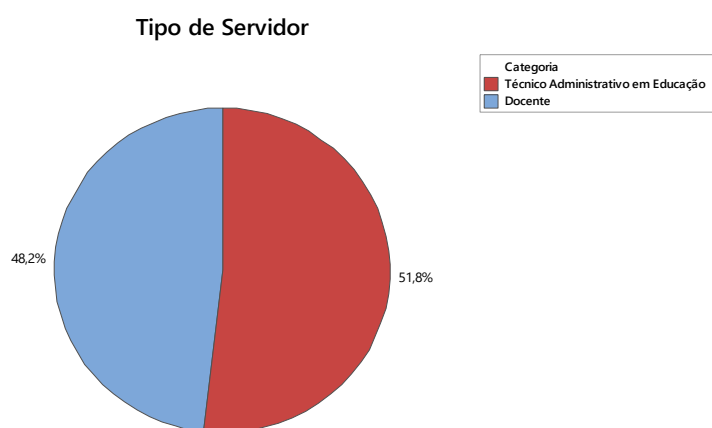


Gráfico B6: Distribuição da amostra em relação ao tipo de servidor.

APÊNDICE C – Gráficos das respostas ao questionário

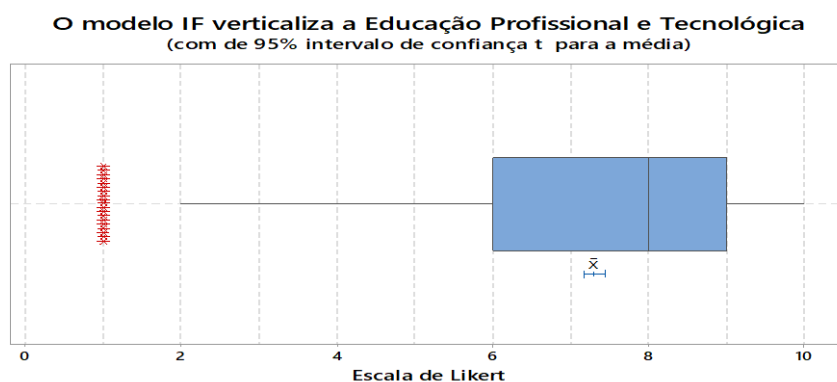


Gráfico C1: Box Plot com as respostas obtidas a respeito da verticalização da educação profissional e tecnológica.

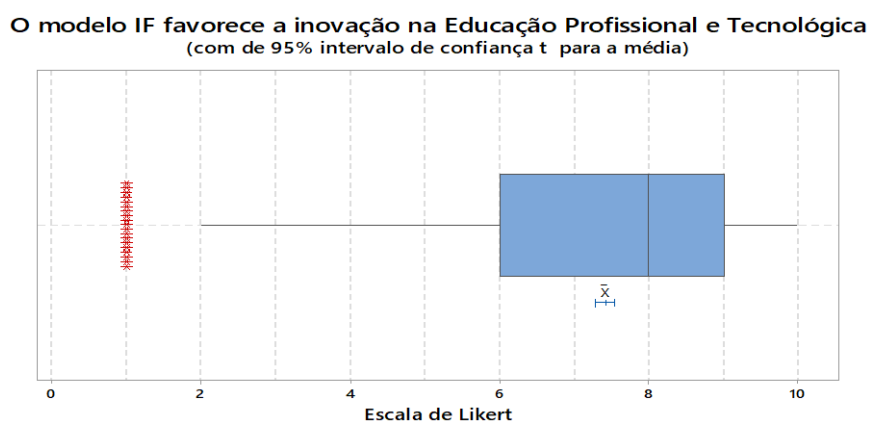


Gráfico C2: Box Plot com as respostas obtidas a respeito do favorecimento da inovação na educação profissional e tecnológica.

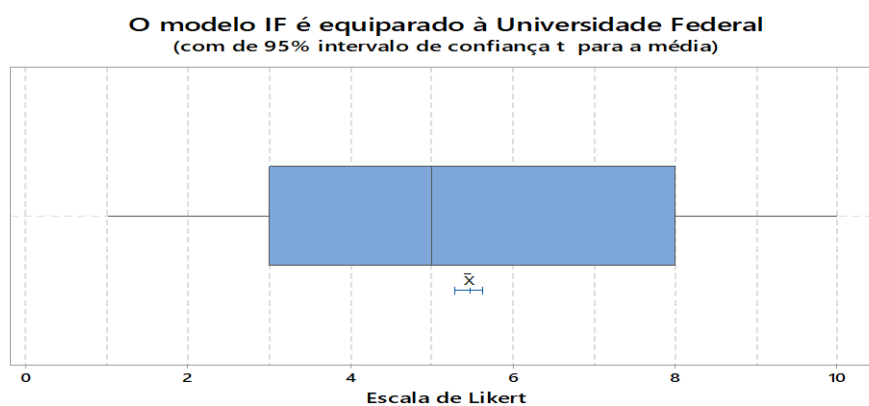


Gráfico C3: Box Plot com as respostas obtidas a respeito da equiparação à Universidade Federal

IF mantém estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

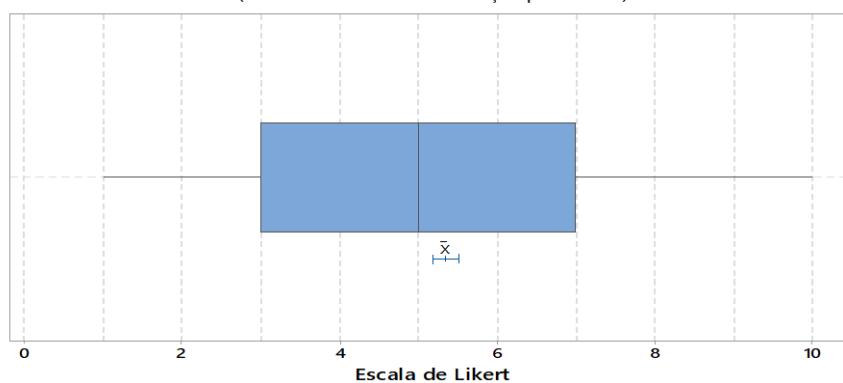


Gráfico C4: Box Plot com as respostas obtidas a respeito dos IF manterem estreita relação entre si e isso refletir em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

Os IF atuam em rede
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

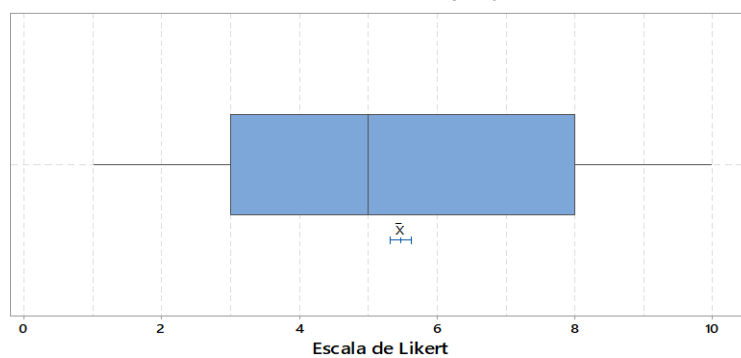


Gráfico C5: Box Plot com as respostas obtidas a respeito dos IF atuarem em rede.

envolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos e
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

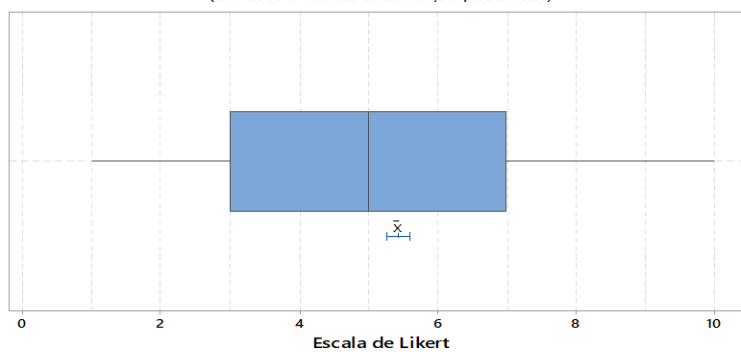


Gráfico C6: Box Plot com as respostas obtidas a respeito dos IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

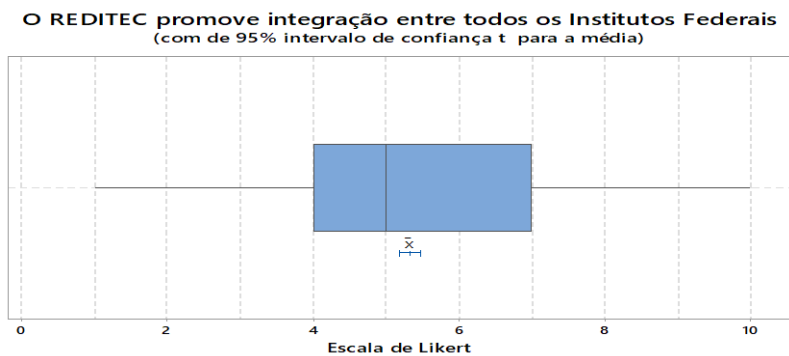


Gráfico C7: Box Plot com as respostas obtidas a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

envolveu ou desenvolveu algum tipo de atividade com outros campus do meu IF? Resposta à questão anterior foi "SIM", informe com quantos campus foram desenvolvidas as atividades

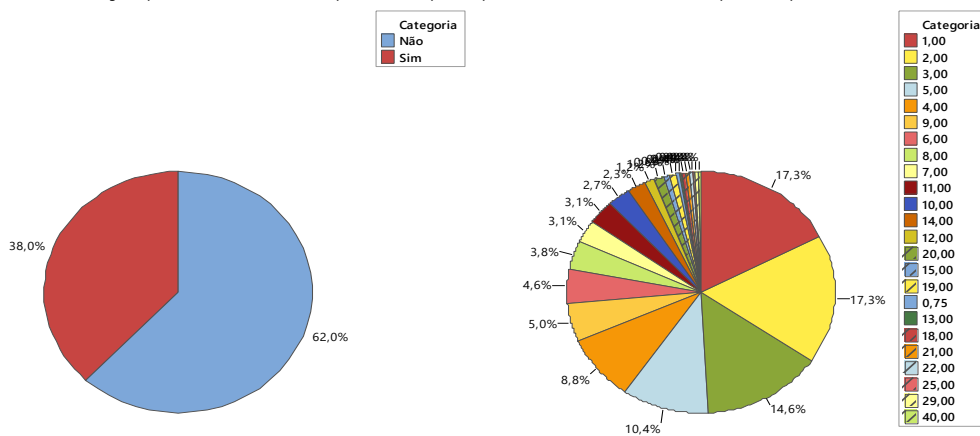


Gráfico C8: Distribuição da amostra a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros campi do meu IF.

envolveu ou desenvolveu algum tipo de atividade com outros Institutos Federais? Resposta à questão anterior foi "SIM", informe com quantos IF foram desenvolvidas as atividades

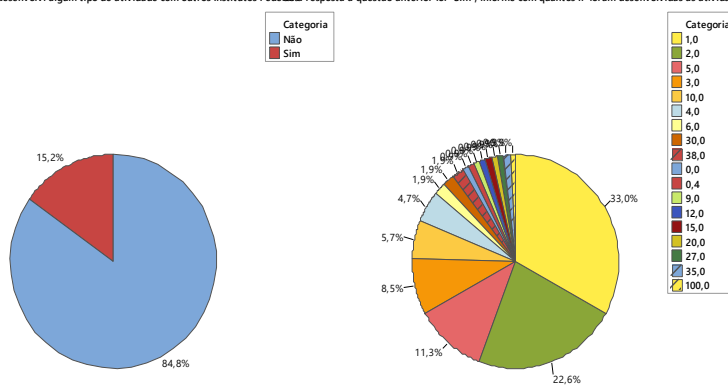


Gráfico C9: Distribuição da amostra a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros Institutos Federais.

ção alguns indicadores institucionais (exemplos: taxas de evasão e aproveitamento escolar, número de alunos por professor
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

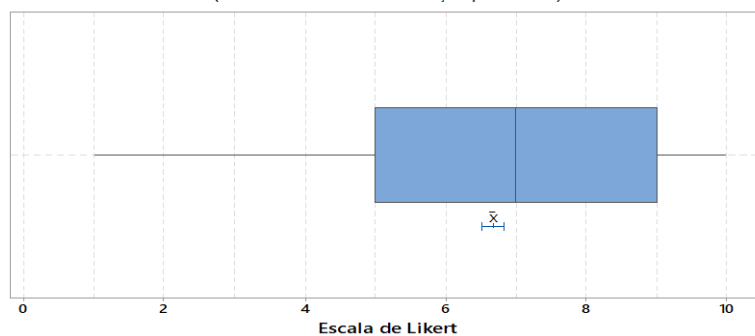


Gráfico C10: Box Plot com as respostas obtidas a respeito do conhecimento de alguns indicadores institucionais.

As atribuições dos servidores são claras e bem definidas
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

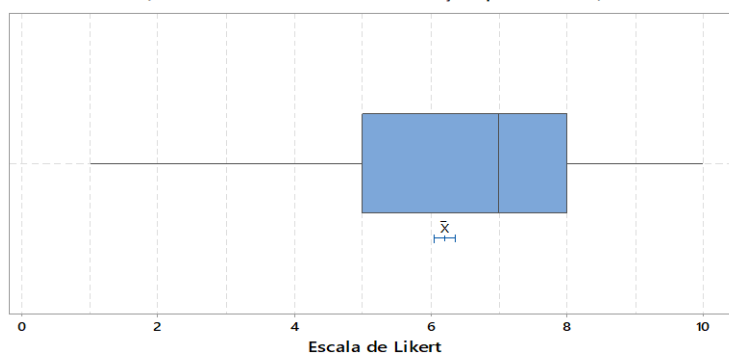


Gráfico C11: Box Plot com as respostas obtidas a respeito das atribuições dos servidores serem claras e bem definidas

Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

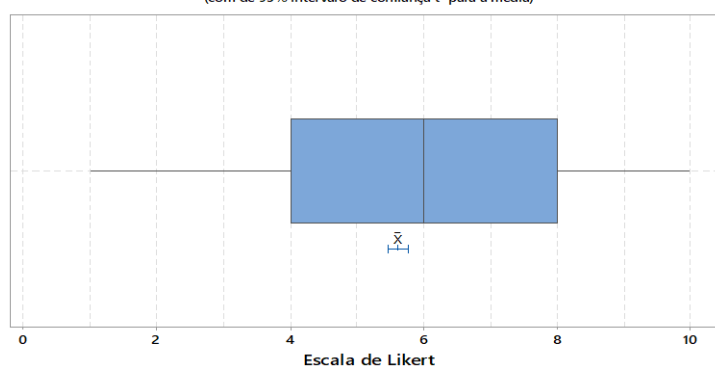


Gráfico C12: Box Plot com as respostas obtidas a respeito dos gestores serem capacitados para os cargos que ocupam

Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

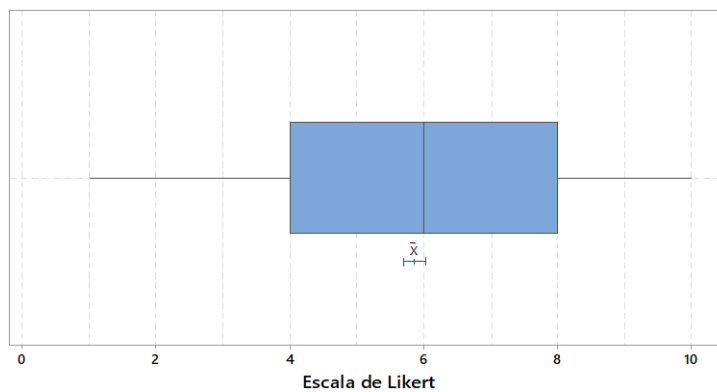


Gráfico C13: Box Plot com as respostas obtidas a respeito da leitura e acompanhamento das ações descritas nos Relatórios de Gestão

As ações institucionais são transparentes
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

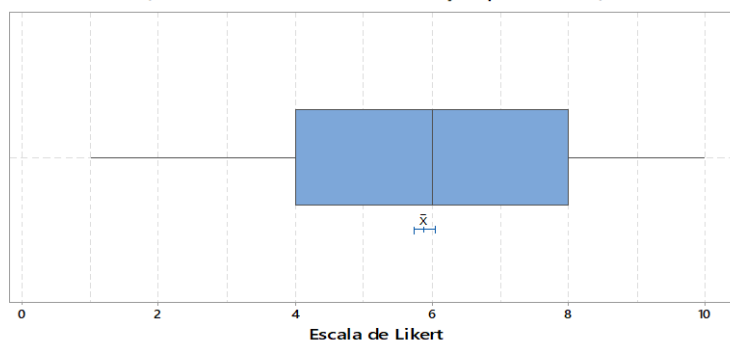


Gráfico C14: Box Plot com as respostas obtidas a respeito das ações institucionais serem transparentes

A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

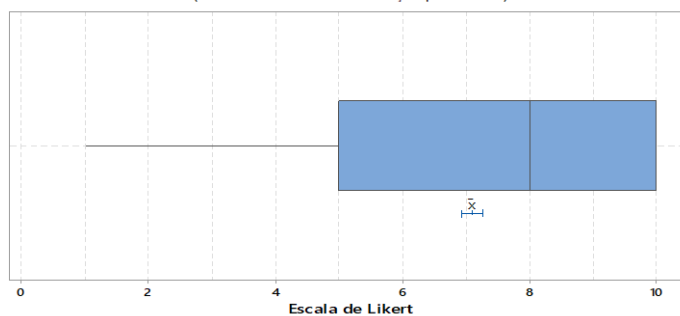


Gráfico C15: Box Plot com as respostas obtidas a respeito da prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

APÊNDICE D – Resultados das análises estatísticas

Respostas de todos os servidores

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para
N	Média	DesvPad	EP Média		μ
1033	7,3059	2,0843	0,0649		(7,1787; 7,4332)
μ : média de O modelo IF verticaliza a Educa					

Figura D1: Teste T - Estatística descritiva para “O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para
N	Média	DesvPad	EP Média		μ
1039	7,4139	2,1143	0,0656		(7,2852; 7,5426)
μ : média de O modelo IF favorece a inovação					

Figura D2: Teste T - Estatística descritiva para “O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF é equiparado à Universidade Federal

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para
N	Média	DesvPad	EP Média		μ
1039	5,4601	2,7755	0,0861		(5,2911; 5,6290)
μ : média de O modelo IF é equiparado à Univ					

Figura D3: Teste T - Estatística descritiva para “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para
N	Média	DesvPad	EP Média		μ
1040	5,3442	2,6381	0,0818		(5,1837; 5,5047)
μ : média de Os IF mantêm estreita relação e					

Figura D4: Teste T - Estatística descritiva para “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF atuam em rede

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para
N	Média	DesvPad	EP Média		μ
1039	5,4735	2,6155	0,0811		(5,3143; 5,6328)
μ : média de Os IF atuam em rede					

Figura D5: Teste T - Estatística descritiva para “Os IF atuam em rede”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1036	5,4276	2,5827	0,0802		(5,2702; 5,5851)
μ : média de Os IF desenvolvem ações integra					

Figura D6: Teste T - Estatística descritiva para “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”.

Teste T para Uma Amostra: O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1014	5,3284	2,4018	0,0754		(5,1804; 5,4764)
μ : média de O REDITEC promove integração en					

Figura D7: Teste T - Estatística descritiva para “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais”.

Teste T para Uma Amostra: Conheço alguns indicadores institucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1036	6,6728	2,6073	0,0810		(6,5138; 6,8317)
μ : média de Conheço alguns indicadores inst					

Figura D8: Teste T - Estatística descritiva para “Conheço alguns indicadores institucionais”.

Teste T para Uma Amostra: As atribuições dos servidores são claras e bem definidas

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1039	6,2021	2,4592	0,0763		(6,0524; 6,3518)
μ : média de As atribuições dos servidores s					

Figura D9: Teste T - Estatística descritiva para “As atribuições dos servidores são claras e bem definidas”.

Teste T para Uma Amostra: Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1036	5,6216	2,6495	0,0823		(5,4601; 5,7831)
μ : média de Os gestores (Diretores, Gerente					

Figura D10: Teste T - Estatística descritiva para “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”.

Teste T para Uma Amostra: Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1033	5,8596	2,5667	0,0799		(5,7029; 6,0163)
μ : média de Leio e acompanho as ações descr					

Figura D11: Teste T - Estatística descritiva para “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”.

Teste T para Uma Amostra: As ações institucionais são transparentes

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1037	5,8872	2,5373	0,0788		(5,7326; 6,0418)
μ : média de As ações institucionais são tra					

Figura D12: Teste T - Estatística descritiva para “As ações institucionais são transparentes”.

Teste T para Uma Amostra: A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1037	7,0964	2,7118	0,0842		(6,9312; 7,2617)
μ : média de A prestação de contas à socieda					

Figura D13: Teste T - Estatística descritiva para “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”.

Respostas dos docentes e dos técnicos administrativos em educação

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
497	7,3581	2,1544	0,0966		(7,1683; 7,5480)
μ : média de O modelo IF verticaliza a Educa					

Figura D14: Teste T - Estatística descritiva para os **docentes** a respeito de “O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
1032	7,3062	2,0853	0,0649		(7,1788; 7,4336)
μ : média de O modelo IF verticaliza a Educa					

Figura D15: Teste T - Estatística descritiva para os **técnicos administrativos** a respeito de “O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
500	7,182	2,299	0,103		(6,980; 7,384)
μ : média de O modelo IF favorece a inovação					

Figura D16: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
1038	7,4133	2,1152	0,0657		(7,2845; 7,5421)
μ : média de O modelo IF favorece a inovação					

Figura D17: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF é equiparado à Universidade Federal

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
501	5,086	2,815	0,126		(4,839; 5,333)
μ : média de O modelo IF é equiparado à Univ					

Figura D18: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF é equiparado à Universidade Federal

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1038	5,4624	2,7758	0,0862		(5,2934; 5,6315)
μ : média de O modelo IF é equiparado à Univ					

Figura D19: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
501	5,090	2,724	0,122		(4,851; 5,329)
μ : média de Os IF mantêm estreita relação e					

Figura D20: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1039	5,3446	2,6393	0,0819		(5,1839; 5,5052)
μ : média de Os IF mantêm estreita relação e					

Figura D21: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF atuam em rede

Estatísticas Descritivas					IC de 95%
N	Média	DesvPad	EP	Média	para μ
500	5,146	2,642	0,118		(4,914; 5,378)
μ : média de Os IF atuam em rede					

Figura D22: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “Os IF atuam em rede”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF atuam em rede

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para
N	Média	DesvPad	EP	Média	μ
1038	5,4740	2,6168	0,0812		(5,3146; 5,6334)
μ : média de Os IF atuam em rede					

Figura D23: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “Os IF atuam em rede”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala

Estatísticas Descritivas					IC de 95%
N	Média	DesvPad	EP	Média	para μ
499	5,178	2,648	0,119		(4,945; 5,411)
μ : média de Os IF desenvolvem ações integra					

Figura D24: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para
N	Média	DesvPad	EP	Média	μ
1035	5,4261	2,5834	0,0803		(5,2685; 5,5837)
μ : média de Os IF desenvolvem ações integra					

Figura D25: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”.

Teste T para Uma Amostra: O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
488	5,059	2,448	0,111		(4,842; 5,277)
μ : média de O REDITEC promove integração en					

Figura D26: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais”.

Teste T para Uma Amostra: O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1013	5,3277	2,4029	0,0755		(5,1796; 5,4759)
μ : média de O REDITEC promove integração en					

Figura D27: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais”.

Teste T para Uma Amostra: Conheço alguns indicadores institucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
498	6,930	2,523	0,113		(6,708; 7,152)
μ : média de Conheço alguns indicadores inst					

Figura D28: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “Conheço alguns indicadores institucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Conheço alguns indicadores institucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1035	6,6725	2,6086	0,0811		(6,5134; 6,8316)
μ : média de Conheço alguns indicadores inst					

Figura D29: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “Conheço alguns indicadores institucionais”.

Teste T para Uma Amostra: As atribuições dos servidores são claras e bem definidas

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
500	6,424	2,426	0,108		(6,211; 6,637)
μ : média de As atribuições dos servidores s					

Figura D30: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “As atribuições dos servidores são claras e bem definidas”.

Teste T para Uma Amostra: As atribuições dos servidores são claras e bem definidas

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1038	6,2023	2,4604	0,0764		(6,0525; 6,3522)
μ : média de As atribuições dos servidores s					

Figura D31: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “As atribuições dos servidores são claras e bem definidas”.

Teste T para Uma Amostra: Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
497	5,706	2,744	0,123		(5,464; 5,948)
μ : média de Os gestores (Diretores, Gerente					

Figura D32: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”.

Teste T para Uma Amostra: Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1035	5,6213	2,6508	0,0824		(5,4596; 5,7829)
μ : média de Os gestores (Diretores, Gerente					

Figura D33: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”.

Teste T para Uma Amostra: Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
497	5,883	2,656	0,119		(5,649; 6,117)
μ : média de Leio e acompanho as ações descr					

Figura D34: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”.

Teste T para Uma Amostra: Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1032	5,8643	2,5635	0,0798		(5,7078; 6,0209)
μ : média de Leio e acompanho as ações descr					

Figura D35: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”.

Teste T para Uma Amostra: As ações institucionais são transparentes

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
499	5,872	2,635	0,118		(5,640; 6,104)
μ : média de As ações institucionais são tra					

Figura D36: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “As ações institucionais são transparentes”.

Teste T para Uma Amostra: As ações institucionais são transparentes

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
1036	5,8861	2,5383	0,0789		(5,7314; 6,0408)
μ : média de As ações institucionais são tra					

Figura D37: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “As ações institucionais são transparentes”.

Teste T para Uma Amostra: A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

Estatísticas Descritivas					IC de 95%
N	Média	DesvPad	EP	Média	para μ
499	7,130	2,765	0,124		(6,887; 7,373)
μ : média de A prestação de contas à socieda					

Figura D38: Teste T - Estatística descritiva dos **docentes** para “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”.

Teste T para Uma Amostra: A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para
N	Média	DesvPad	EP	Média	μ
1036	7,0946	2,7124	0,0843		(6,9292; 7,2600)
μ : média de A prestação de contas à socieda					

Figura D39: Teste T - Estatística descritiva dos **técnicos administrativos** para “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”.

Respostas dos servidores que ocupam e não ocupam cargos de direção

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para
N	Média	DesvPad	EP	Média	μ
894	7,1745	2,0814	0,0696		(7,0379; 7,3111)
μ : média de O modelo IF verticaliza a Educa					

Figura D40: Teste T - Estatística descritiva para os servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito de “O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95%
N	Média	DesvPad	EP	Média	para μ
139	8,151	1,903	0,161		(7,832; 8,470)
μ : média de O modelo IF verticaliza a Educa					

Figura D41: Teste T - Estatística descritiva para os servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito de “O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
900	7,3511	2,1270	0,0709		(7,2120; 7,4903)
μ : média de O modelo IF favorece a inovação					

Figura D42: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, para “O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
139	7,820	1,990	0,169		(7,486; 8,154)
μ : média de O modelo IF favorece a inovação					

Figura D43: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF é equiparado à Universidade Federal

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
900	5,4678	2,7784	0,0926		(5,2860; 5,6495)
μ : média de O modelo IF é equiparado à Univ					

Figura D44: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, para “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF é equiparado à Universidade Federal

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
139	5,410	2,766	0,235		(4,946; 5,874)
μ : média de O modelo IF é equiparado à Univ					

Figura D45: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
901	5,2508	2,6326	0,0877		(5,0787; 5,4230)
μ : média de Os IF mantêm estreita relação e					

Figura D46: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, para “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
139	5,950	2,602	0,221		(5,513; 6,386)
μ : média de Os IF mantêm estreita relação e					

Figura D47: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF atuam em rede

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
900	5,3600	2,6188	0,0873		(5,1887; 5,5313)
μ : média de Os IF atuam em rede					

Figura D48: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, para “Os IF atuam em rede”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF atuam em rede

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
139	6,209	2,480	0,210		(5,793; 6,625)
μ : média de Os IF atuam em rede					

Figura D49: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “Os IF atuam em rede”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
897	5,3601	2,5632	0,0856		(5,1921; 5,5281)
μ : média de Os IF desenvolvem ações integra					

Figura D50: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, para “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
139	5,863	2,674	0,227		(5,415; 6,312)
μ : média de Os IF desenvolvem ações integra					

Figura D51: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”.

Teste T para Uma Amostra: O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
876	5,1849	2,3732	0,0802		(5,0276; 5,3423)
μ : média de O REDITEC promove integração en					

Figura D52: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, para “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais”.

Teste T para Uma Amostra: O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais

Estatísticas Descritivas					IC de 95% para μ
N	Média	DesvPad	EP	Média	
138	6,239	2,391	0,204		(5,837; 6,642)
μ : média de O REDITEC promove integração en					

Figura D53: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais”.

Teste T para Uma Amostra: Conheço alguns indicadores institucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
898	6,4944	2,6275	0,0877		(6,3224; 6,6665)
μ : média de Conheço alguns indicadores inst					

Figura D54: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, para “Conheço alguns indicadores institucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Conheço alguns indicadores institucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
138	7,833	2,143	0,182		(7,473; 8,194)
μ : média de Conheço alguns indicadores inst					

Figura D55: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “Conheço alguns indicadores institucionais”.

Teste T para Uma Amostra: As atribuições dos servidores são claras e bem definidas

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
900	6,1033	2,4809	0,0827		(5,9410; 6,2656)
μ : média de As atribuições dos servidores s					

Figura D56: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção para “As atribuições dos servidores são claras e bem definidas”.

Teste T para Uma Amostra: As atribuições dos servidores são claras e bem definidas

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
139	6,842	2,217	0,188		(6,470; 7,214)
μ : média de As atribuições dos servidores s					

Figura D57: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “As atribuições dos servidores são claras e bem definidas”.

Teste T para Uma Amostra: Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
897	5,4916	2,6630	0,0889		(5,3171; 5,6661)
μ : média de Os gestores (Diretores, Gerente					

Figura D58: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção para “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”.

Teste T para Uma Amostra: Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
139	6,460	2,406	0,204		(6,057; 6,864)
μ : média de Os gestores (Diretores, Gerente					

Figura D59: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”.

Teste T para Uma Amostra: Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
895	5,6369	2,5186	0,0842		(5,4716; 5,8021)
μ : média de Leio e acompanho as ações descr					

Figura D60: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção para “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”.

Teste T para Uma Amostra: Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
138	7,304	2,409	0,205		(6,899; 7,710)
μ : média de Leio e acompanho as ações descr					

Figura D61: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”.

Teste T para Uma Amostra: As ações institucionais são transparentes

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
899	5,6685	2,5333	0,0845		(5,5027; 5,8343)
μ : média de As ações institucionais são tra					

Figura D62: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção para “As ações institucionais são transparentes”.

Teste T para Uma Amostra: As ações institucionais são transparentes

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
138	7,312	2,064	0,176		(6,964; 7,659)
μ : média de As ações institucionais são tra					

Figura D63: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “As ações institucionais são transparentes”.

Teste T para Uma Amostra: A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
898	6,9900	2,7600	0,0921		(6,8092; 7,1707)
μ : média de A prestação de contas à socieda					

Figura D64: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **não ocupam** cargos de direção para “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”.

Teste T para Uma Amostra: A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
139	7,784	2,267	0,192		(7,404; 8,164)
μ : média de A prestação de contas à socieda					

Figura D65: Teste T - Estatística descritiva dos servidores que **ocupam** cargos de direção para “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”.

Respostas dos servidores com menos de cinco anos e mais de 15 anos na instituição

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
471	7,3227	2,0196	0,0931		(7,1399; 7,5056)
μ : média de O modelo IF verticaliza a Educa					

Figura D66: Teste T - Estatística descritiva para dos servidores **com menos de 5 anos de instituição**, a respeito de “O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
110	7,518	2,286	0,218		(7,086; 7,950)
μ : média de O modelo IF verticaliza a Educa					

Figura D67: Teste T - Estatística descritiva para **com mais de 15 anos de instituição**, a respeito de “O modelo IF verticaliza a Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
476	7,6029	2,0344	0,0932		(7,4197; 7,7862)
μ : média de O modelo IF favorece a inovação					

Figura D68: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição**, para “O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
110	7,591	2,169	0,207		(7,181; 8,001)
μ : média de O modelo IF favorece a inovação					

Figura D69: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF é equiparado à Universidade Federal

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
477	5,780	2,757	0,126		(5,532; 6,028)
μ : média de O modelo IF é equiparado à Univ					

Figura D70: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição**, para “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”.

Teste T para Uma Amostra: O modelo IF é equiparado à Universidade Federal

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
110	5,427	2,846	0,271		(4,889; 5,965)
μ : média de O modelo IF é equiparado à Univ					

Figura D71: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “O modelo IF é equiparado à Universidade Federal”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
477	5,593	2,552	0,117		(5,364; 5,823)
μ : média de Os IF mantêm estreita relação e					

Figura D72: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição**, para “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
110	5,791	2,469	0,235		(5,324; 6,257)
μ : média de Os IF mantêm estreita relação e					

Figura D73: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos da instituição** para “Os IF mantêm estreita relação entre si e isso se reflete em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF atuam em rede

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
476	5,721	2,557	0,117		(5,490; 5,951)
μ : média de Os IF atuam em rede					

Figura D74: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição**, para “Os IF atuam em rede”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF atuam em rede

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
110	5,900	2,468	0,235		(5,434; 6,366)
μ : média de Os IF atuam em rede					

Figura D75: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos da instituição** para “Os IF atuam em rede”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
474	5,838	2,545	0,117		(5,608; 6,067)
μ : média de Os IF desenvolvem ações integra					

Figura D76: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição**, para “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”.

Teste T para Uma Amostra: Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
110	5,445	2,481	0,237		(4,977; 5,914)
μ : média de Os IF desenvolvem ações integra					

Figura D77: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “Os IF desenvolvem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala”.

Teste T para Uma Amostra: O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
459	5,436	2,318	0,108		(5,223; 5,648)
μ : média de O REDITEC promove integração en					

Figura D78: Teste T - Estatística descritiva dos servidores com **menos de 5 anos de instituição**, para “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais”.

Teste T para Uma Amostra: O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
110	5,627	2,566	0,245		(5,142; 6,112)
μ : média de O REDITEC promove integração en					

Figura D79: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “O REDITEC promove integração entre todos os Institutos Federais”.

Teste T para Uma Amostra: Conheço alguns indicadores institucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
475	6,659	2,596	0,119		(6,425; 6,893)
μ : média de Conheço alguns indicadores inst					

Figura D80: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição**, para “Conheço alguns indicadores institucionais”.

Teste T para Uma Amostra: Conheço alguns indicadores institucionais

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
109	6,771	2,840	0,272		(6,231; 7,310)
μ : média de Conheço alguns indicadores inst					

Figura D81: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “Conheço alguns indicadores institucionais”.

Teste T para Uma Amostra: As atribuições dos servidores são claras e bem definidas

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
476	6,456	2,388	0,109		(6,241; 6,671)
μ : média de As atribuições dos servidores s					

Figura D82: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição** para “As atribuições dos servidores são claras e bem definidas”.

Teste T para Uma Amostra: As atribuições dos servidores são claras e bem definidas

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
110	6,427	2,611	0,249		(5,934; 6,921)
μ : média de As atribuições dos servidores s					

Figura D83: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “As atribuições dos servidores são claras e bem definidas”.

Teste T para Uma Amostra: Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
476	6,082	2,573	0,118		(5,850; 6,314)
μ : média de Os gestores (Diretores, Gerente					

Figura D84: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição** para “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”.

Teste T para Uma Amostra: Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
107	5,579	2,781	0,269		(5,046; 6,113)
μ : média de Os gestores (Diretores, Gerente					

Figura D85: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “Os gestores (Diretores, Gerentes, Coordenadores) são capacitados para os cargos que ocupam”.

Teste T para Uma Amostra: Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
472	5,733	2,582	0,119		(5,500; 5,967)
μ : média de Leio e acompanho as ações descr					

Figura D86: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição** para “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”.

Teste T para Uma Amostra: Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
109	6,358	2,595	0,249		(5,865; 6,850)
μ : média de Leio e acompanho as ações descr					

Figura D87: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “Leio e acompanho as ações descritas nos Relatórios de Gestão”.

Teste T para Uma Amostra: As ações institucionais são transparentes

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
476	6,279	2,417	0,111		(6,062; 6,497)
μ : média de As ações institucionais são tra					

Figura D88: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição** para “As ações institucionais são transparentes”.

Teste T para Uma Amostra: As ações institucionais são transparentes

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
109	5,752	2,702	0,259		(5,239; 6,265)
μ : média de As ações institucionais são tra					

Figura D89: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “As ações institucionais são transparentes”.

Teste T para Uma Amostra: A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
475	7,206	2,601	0,119		(6,972; 7,441)
μ : média de A prestação de contas à socieda					

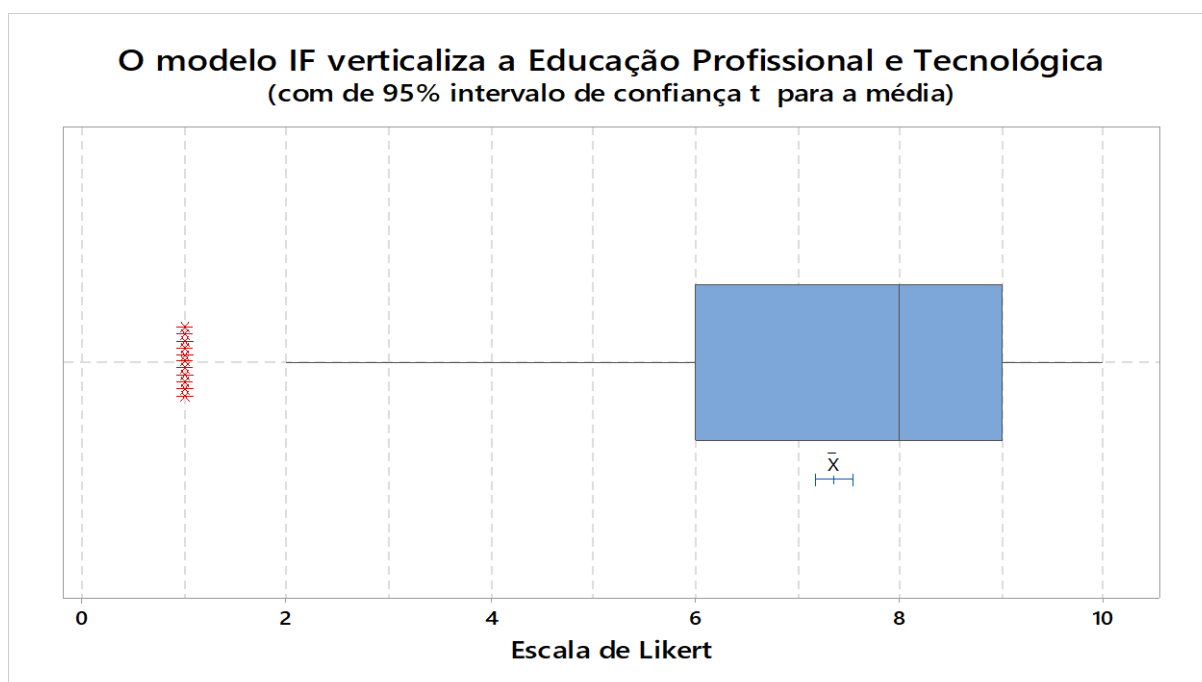
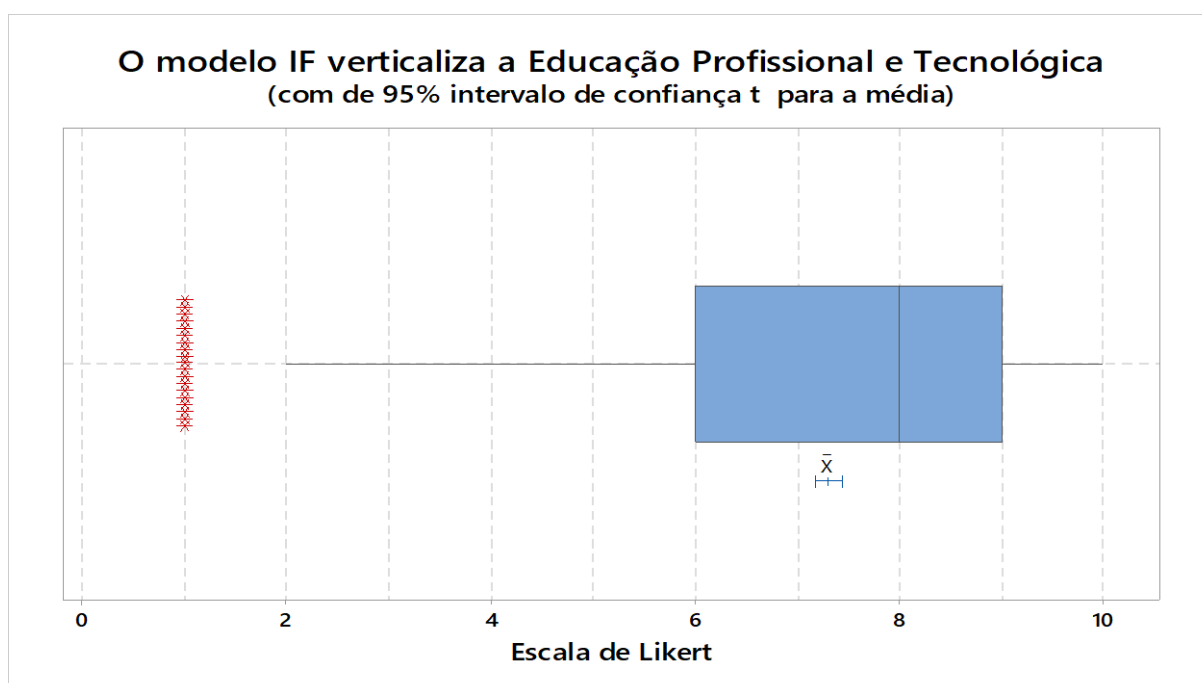
Figura D90: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com menos de 5 anos de instituição** para “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”.

Teste T para Uma Amostra: A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

Estatísticas Descritivas					
N	Média	DesvPad	EP	Média	IC de 95% para μ
110	6,991	3,024	0,288		(6,419; 7,562)
μ : média de A prestação de contas à socieda					

Figura D91: Teste T - Estatística descritiva dos servidores **com mais de 15 anos de instituição** para “A prestação de contas à sociedade é de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição”.

APÊNDICE E – Gráficos comparativos entre respostas dos docentes e técnicos administrativos

Gráfico E1: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito da verticalização da educação profissional e tecnológica.Gráfico E2: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito da verticalização da educação profissional e tecnológica.

O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

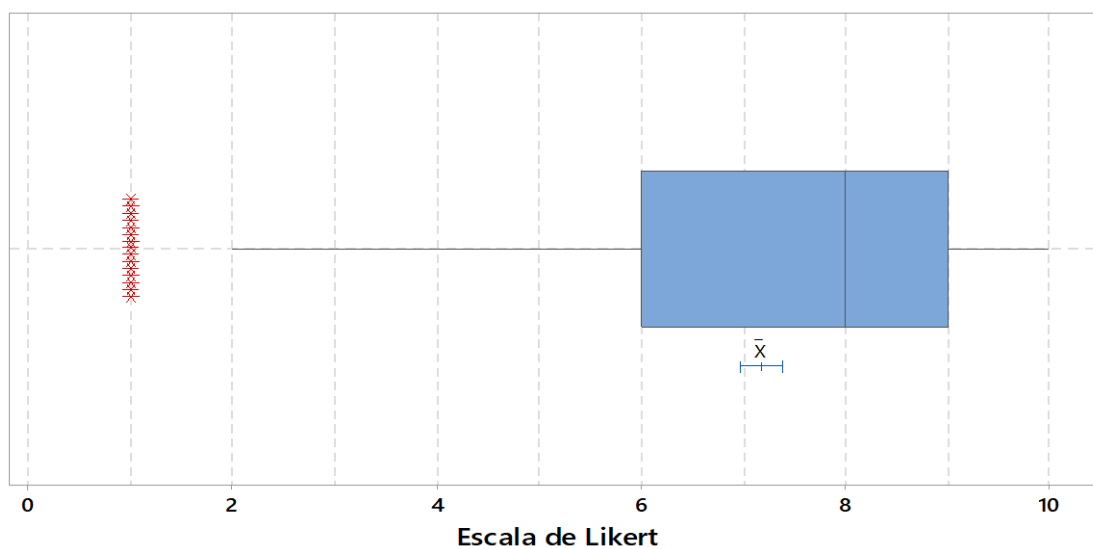


Gráfico E3: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito do favorecimento da inovação na educação profissional e tecnológica.

O modelo IF favorece a inovação na Educação Profissional e Tecnológica
(com de 95% intervalo de confiança t para a média)

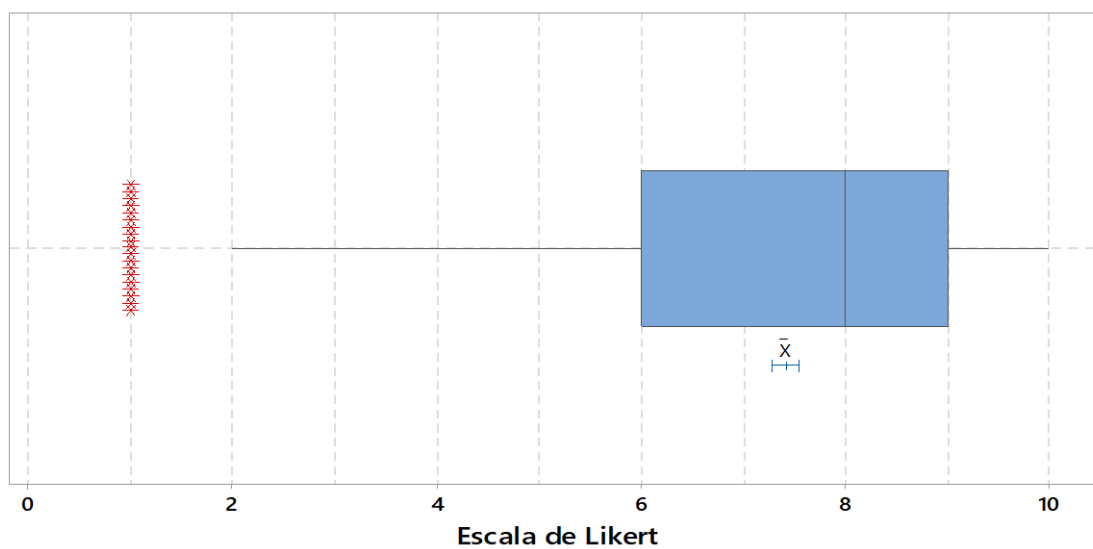


Gráfico E4: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito do favorecimento da inovação na educação profissional e tecnológica.

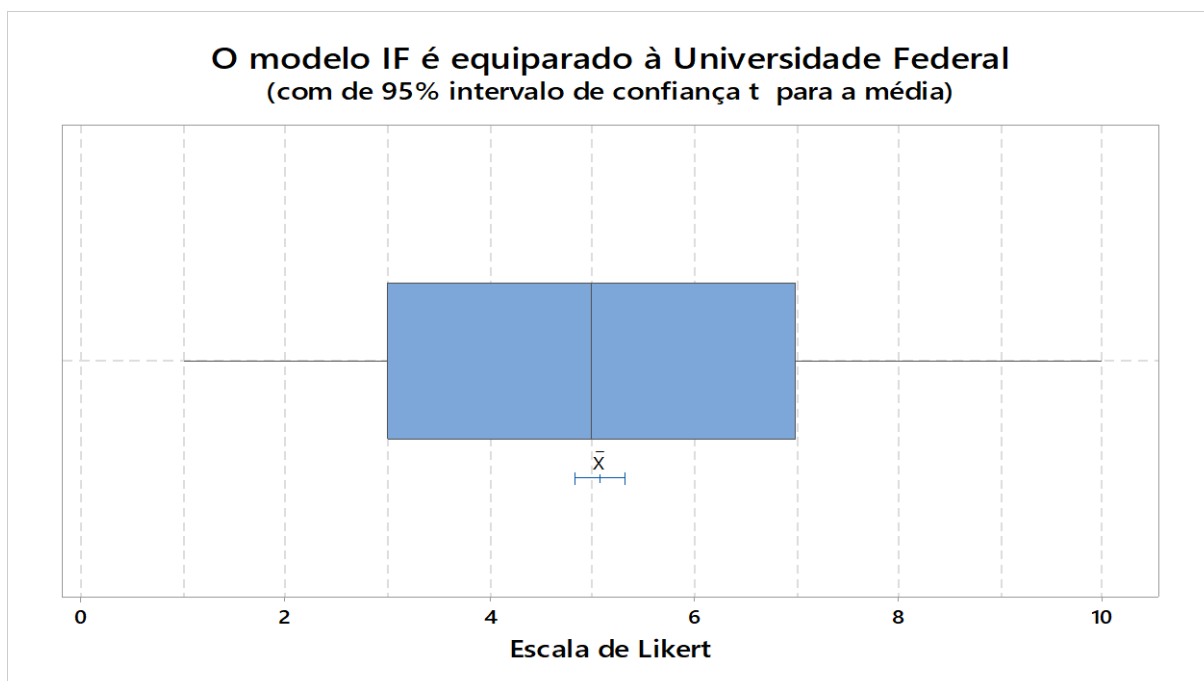


Gráfico E5: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito da equiparação à Universidade Federal

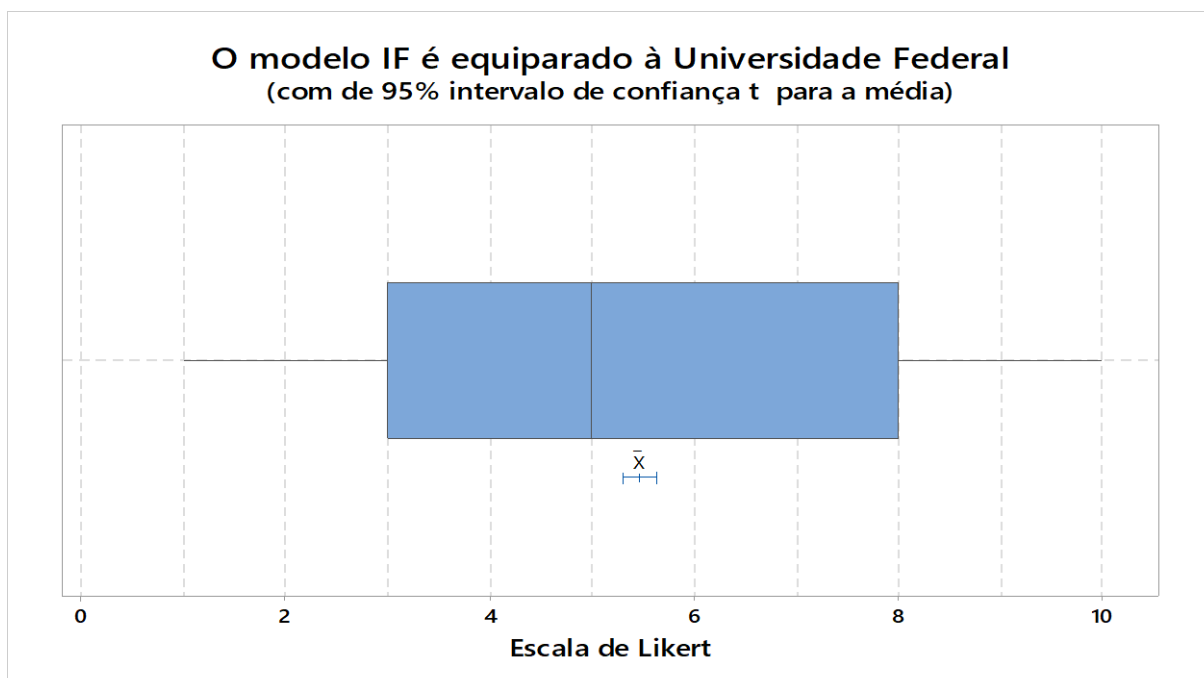


Gráfico E6: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito da equiparação à Universidade Federal

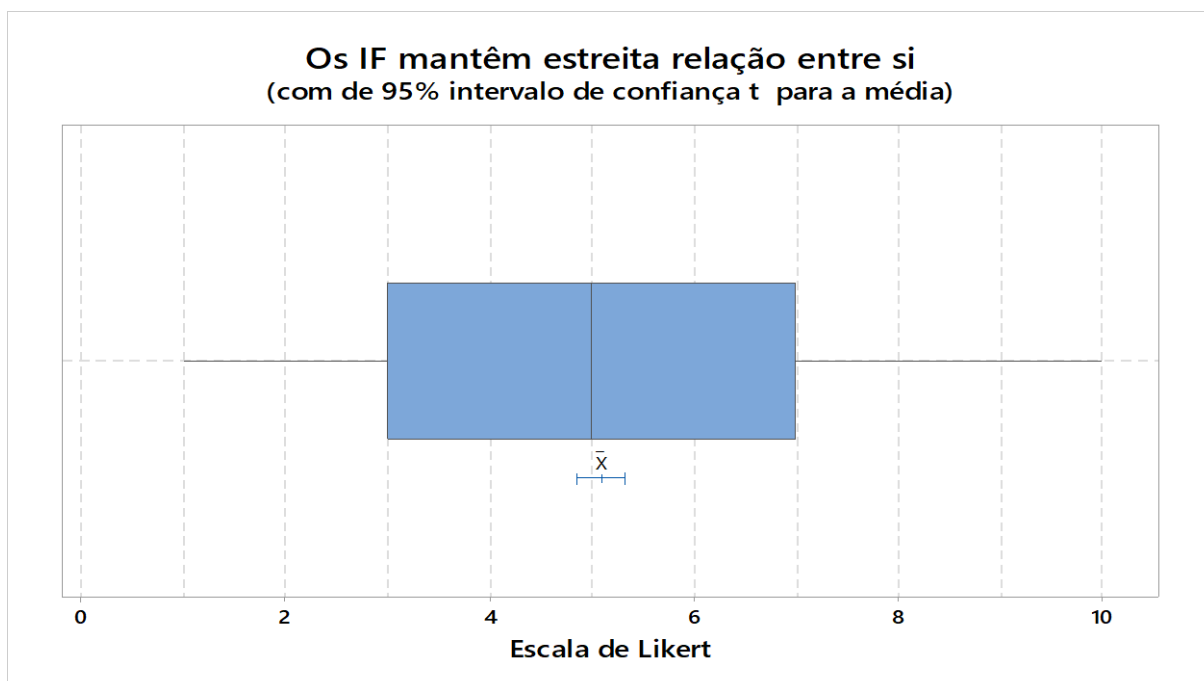


Gráfico E7: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito dos IF manterem estreita relação entre si e isso refletir em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

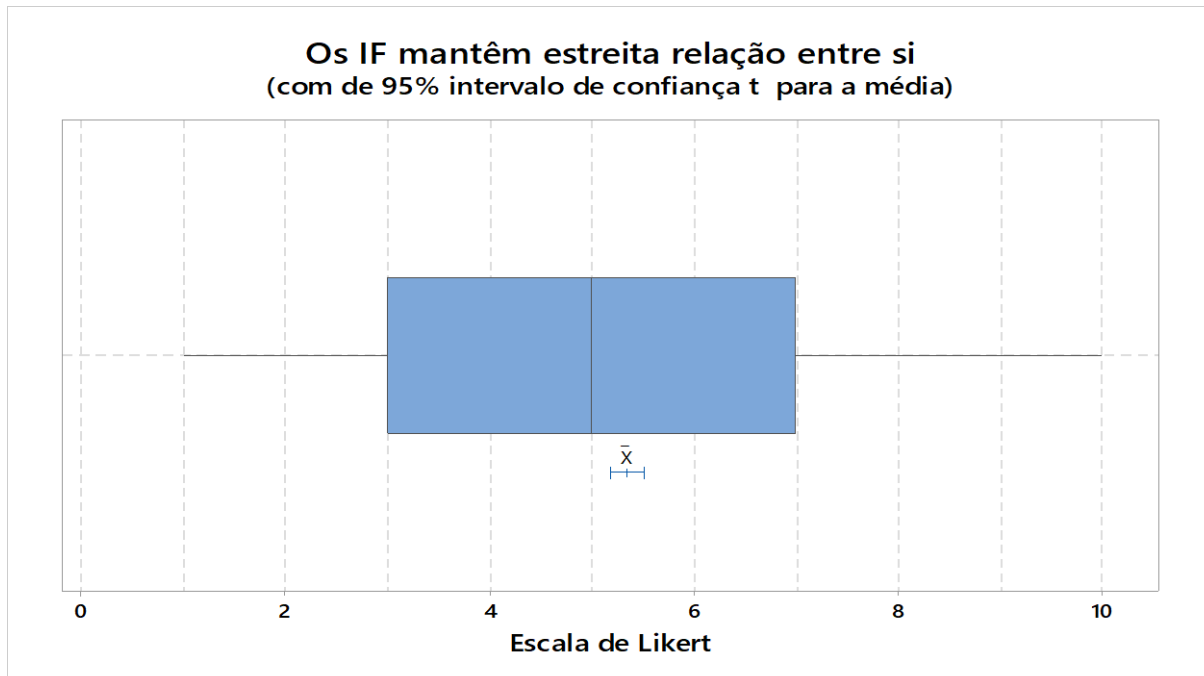


Gráfico E8: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito dos IF manterem estreita relação entre si e isso refletir em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

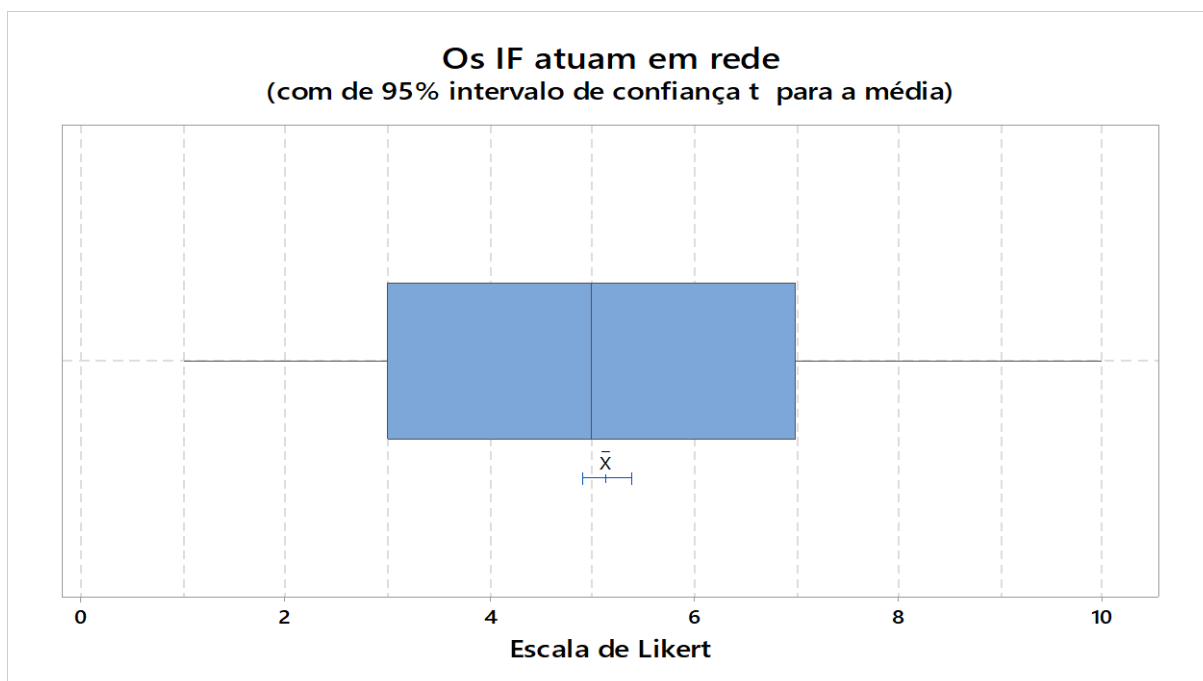


Gráfico E9: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito dos IF atuarem em rede.

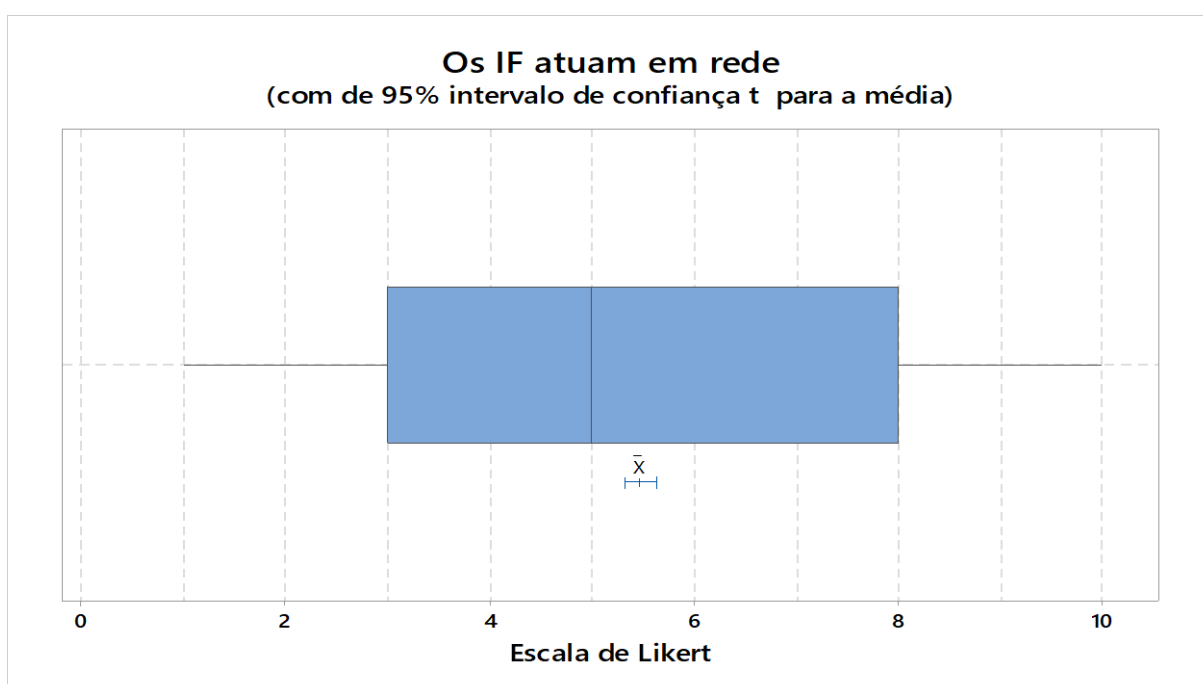


Gráfico E10: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito dos IF atuarem em rede.

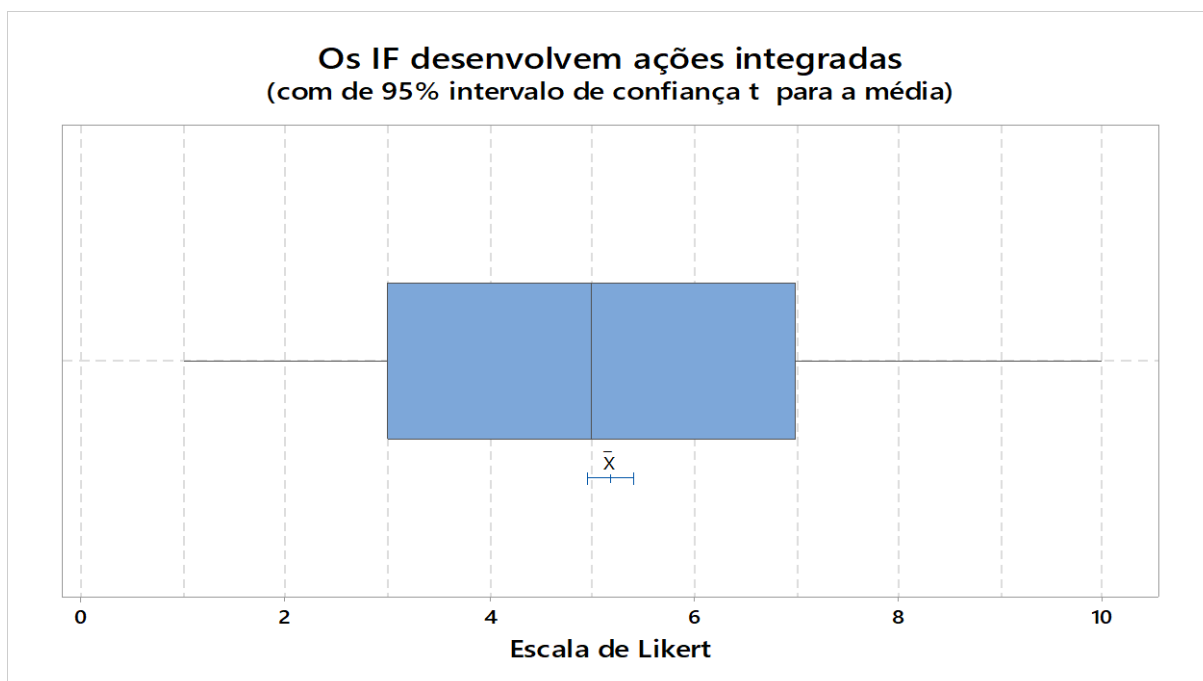


Gráfico E11: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito dos IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

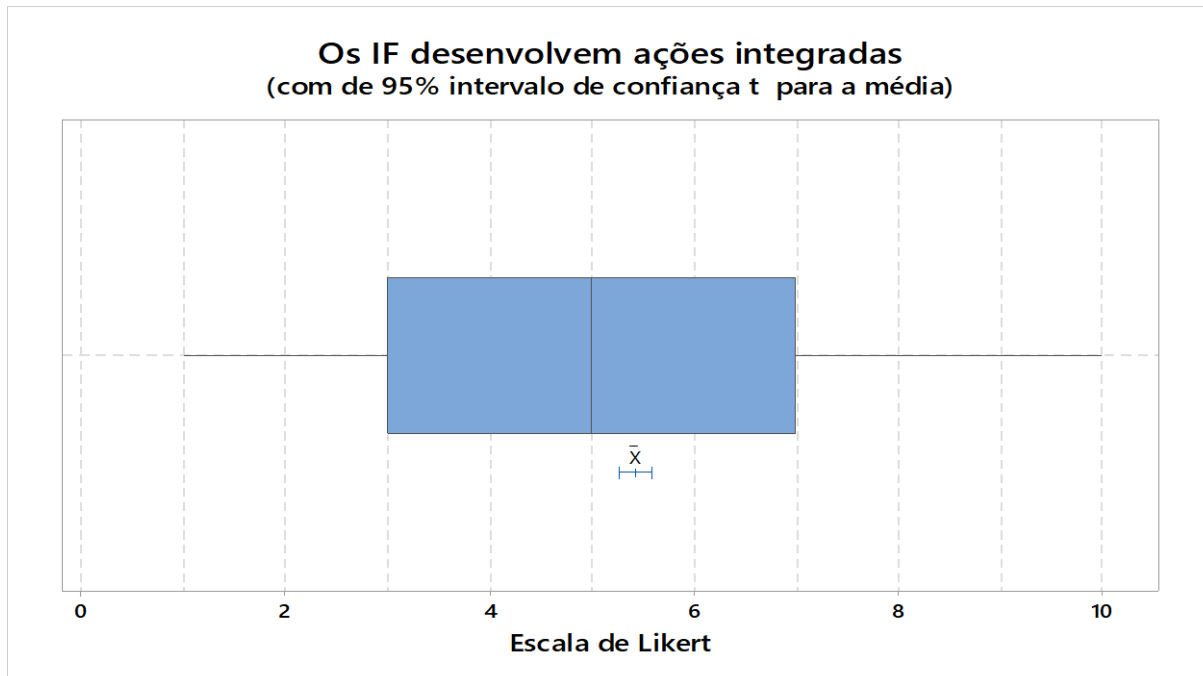


Gráfico E12: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito dos IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

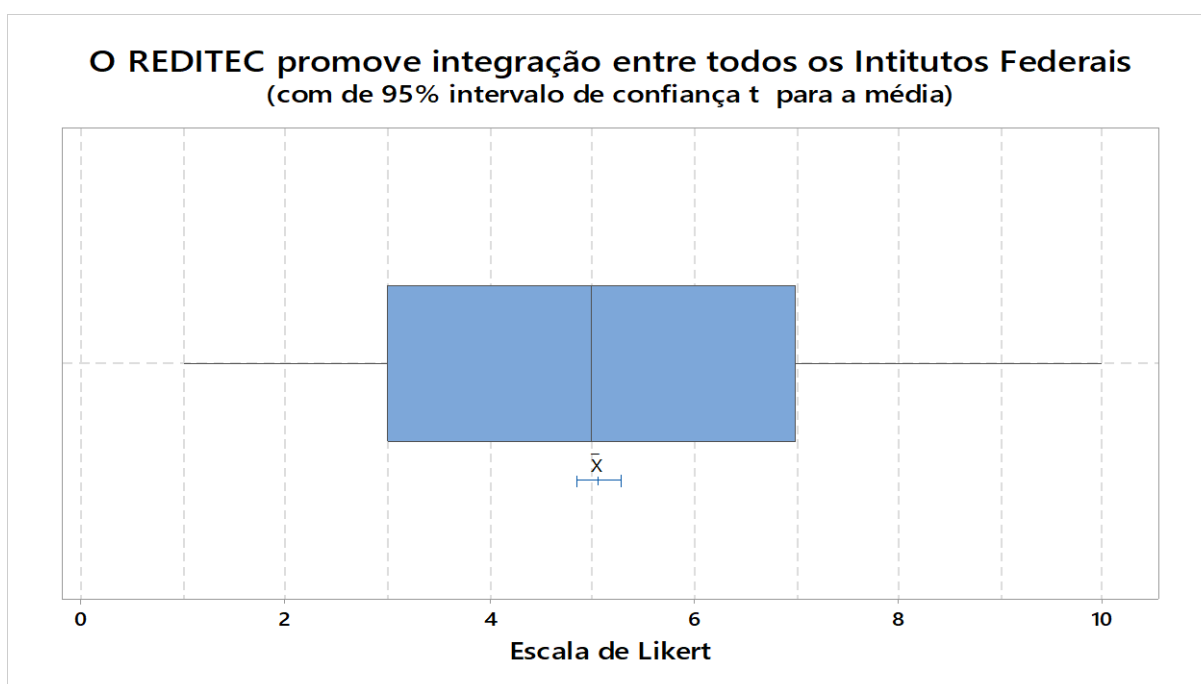


Gráfico E13: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

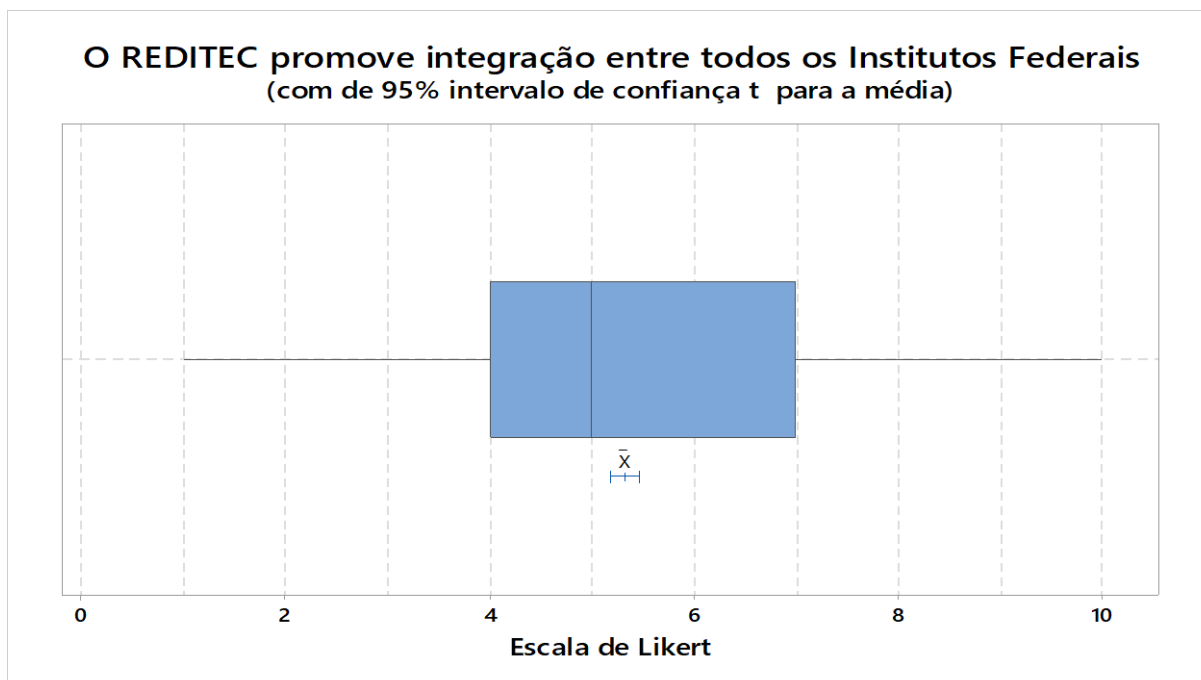


Gráfico E14: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

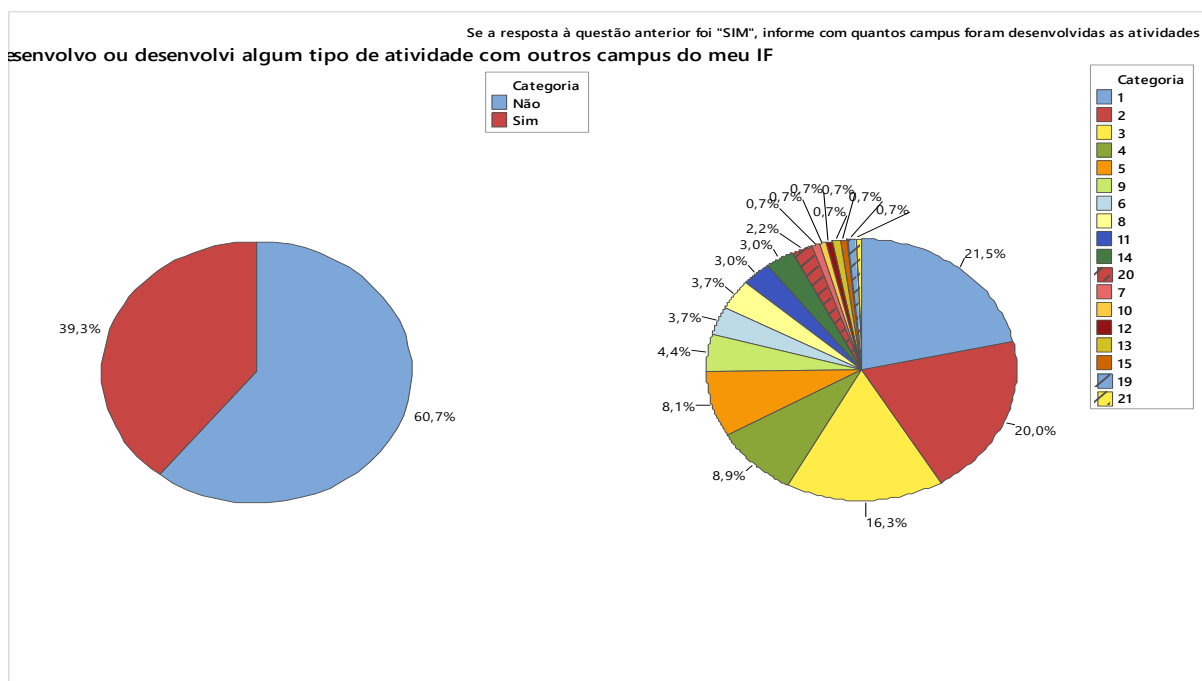


Gráfico E15: Distribuição da amostra de **docentes** a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros campi do meu IF.

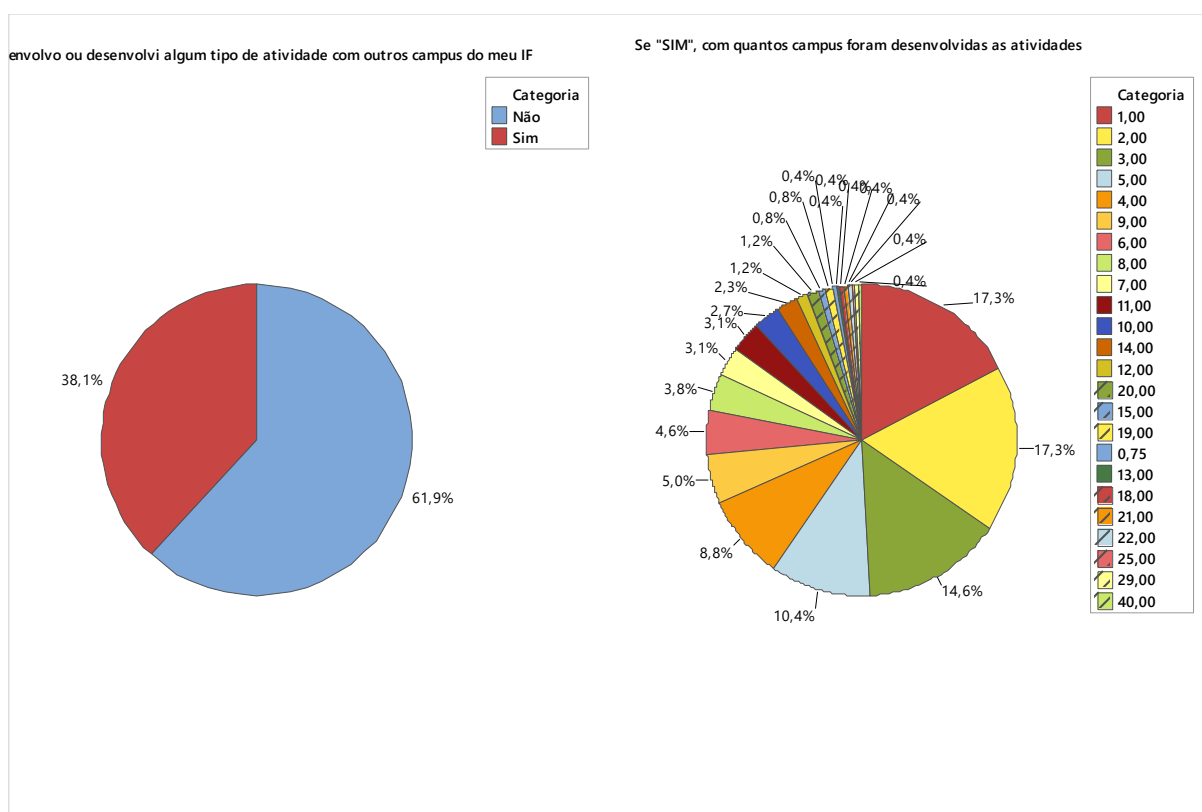


Gráfico E16: Distribuição da amostra de **técnicos administrativos** a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros campi do meu IF.

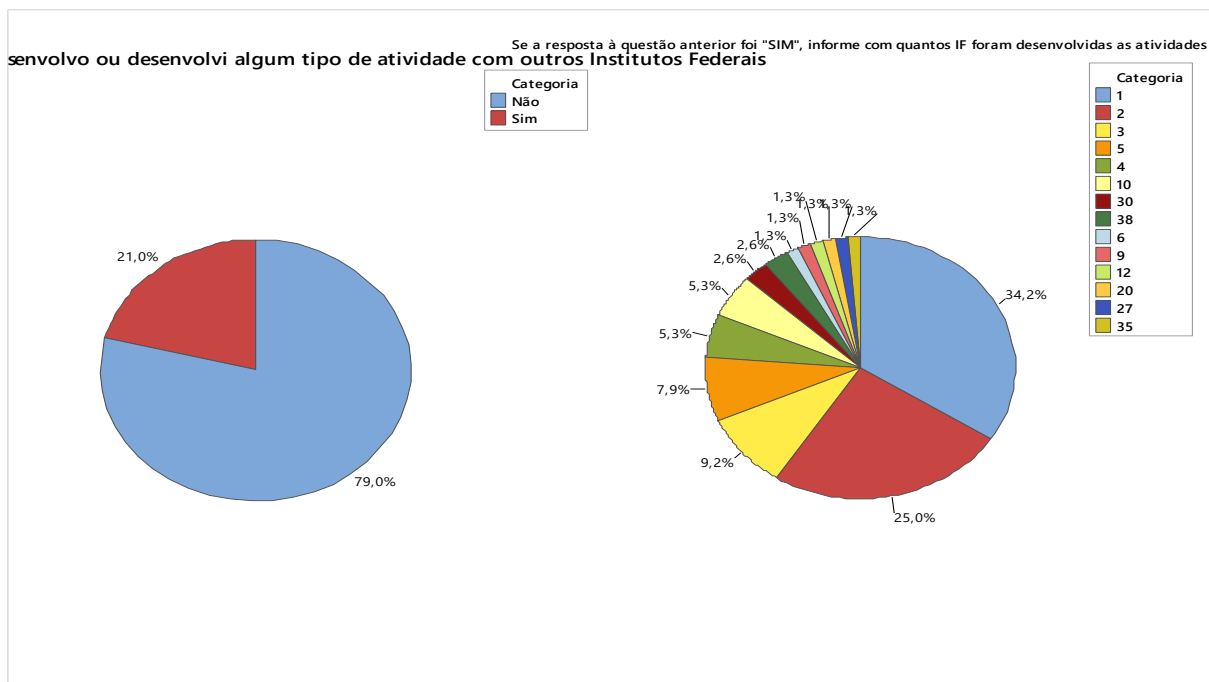


Gráfico E17: Distribuição da amostra dos **docentes** a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros Institutos Federais.

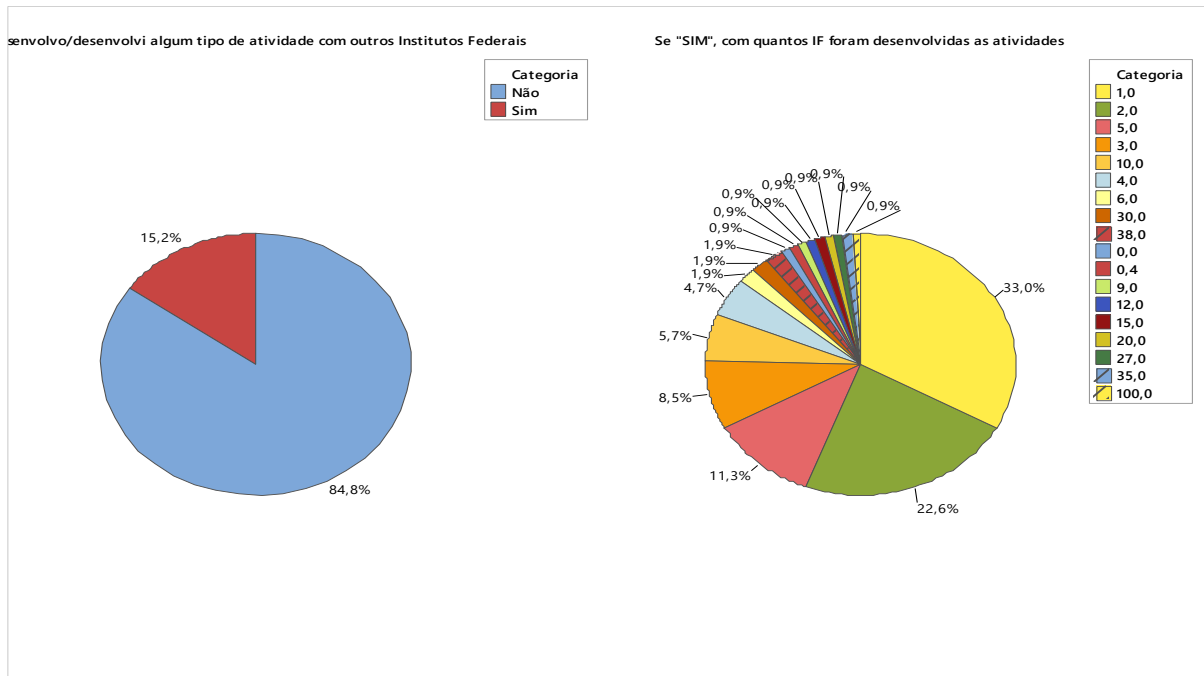


Gráfico E18: Distribuição da amostra dos **técnicos administrativos** a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros Institutos Federais.

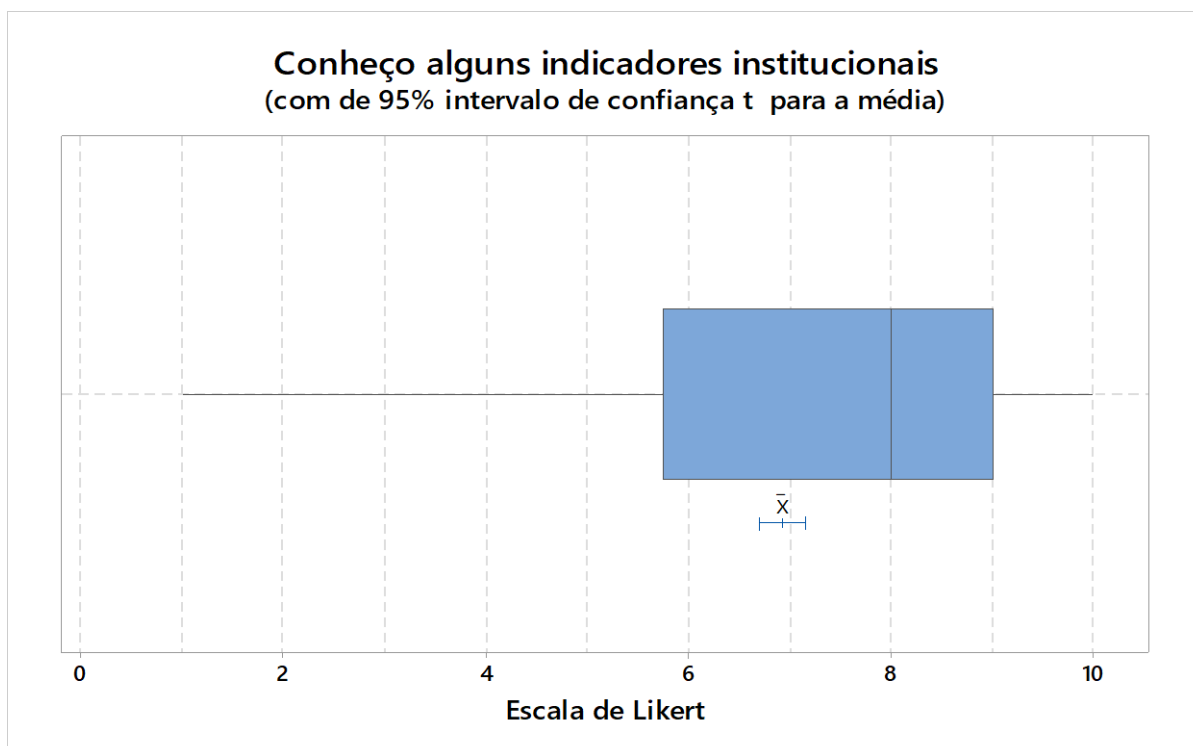


Gráfico E19: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito do conhecimento de alguns indicadores institucionais.

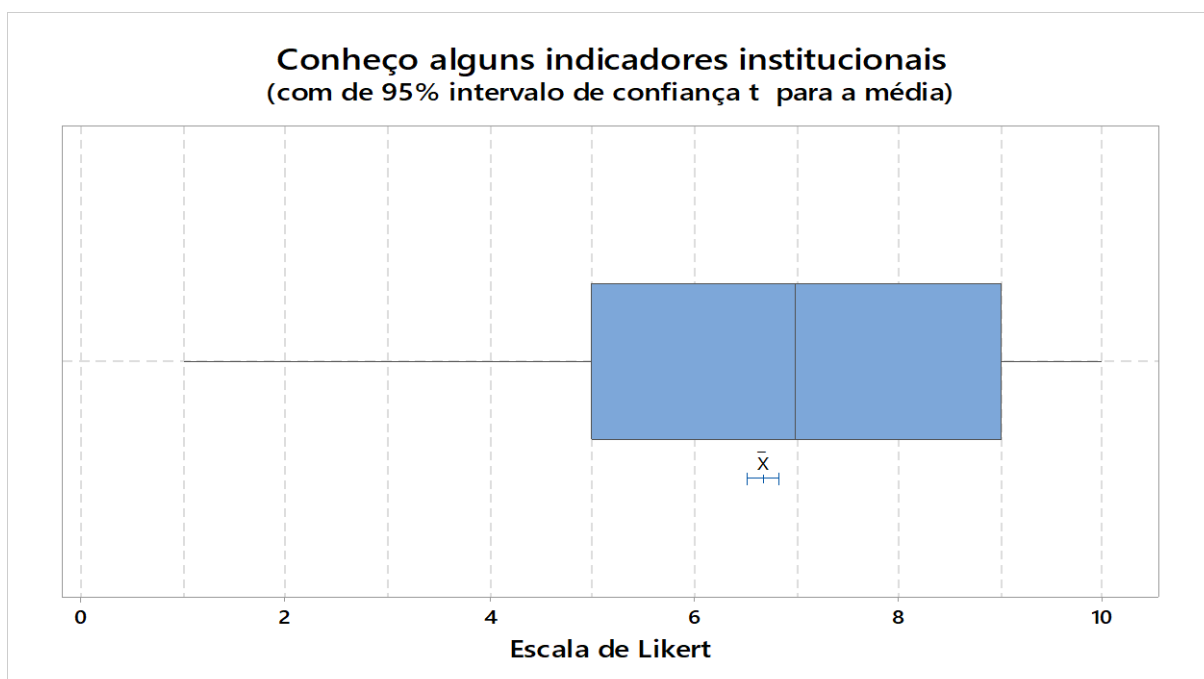


Gráfico E20: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito do conhecimento de alguns indicadores institucionais

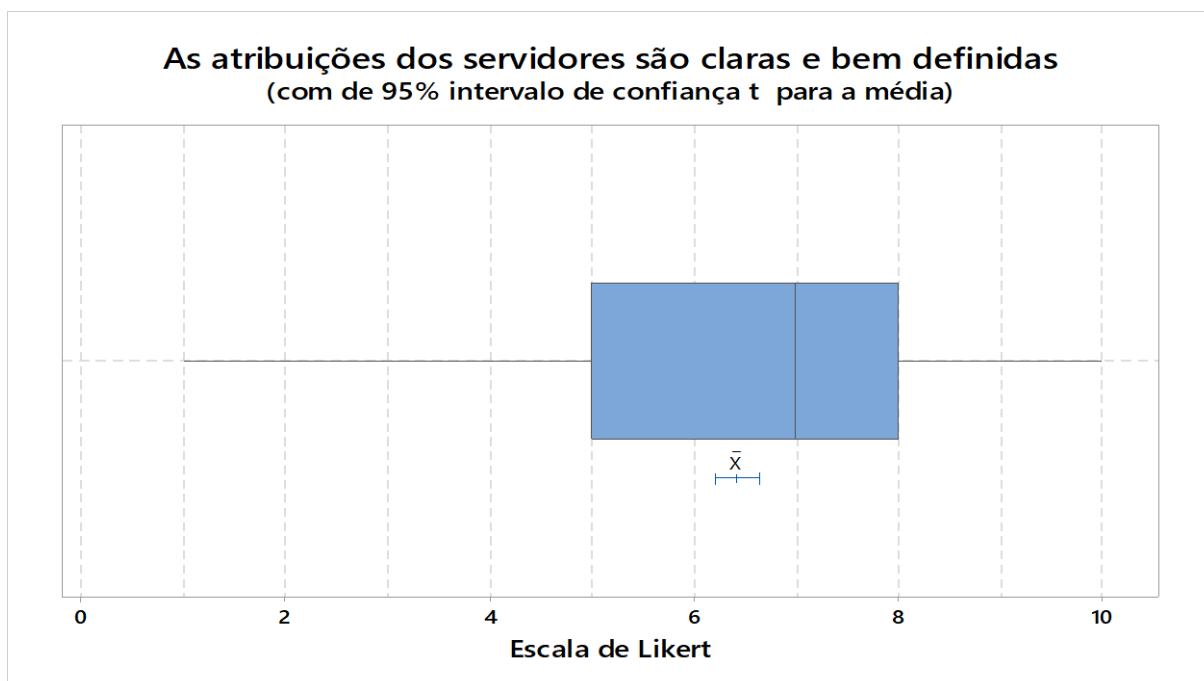


Gráfico E21: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito das atribuições dos servidores serem claras e bem definidas

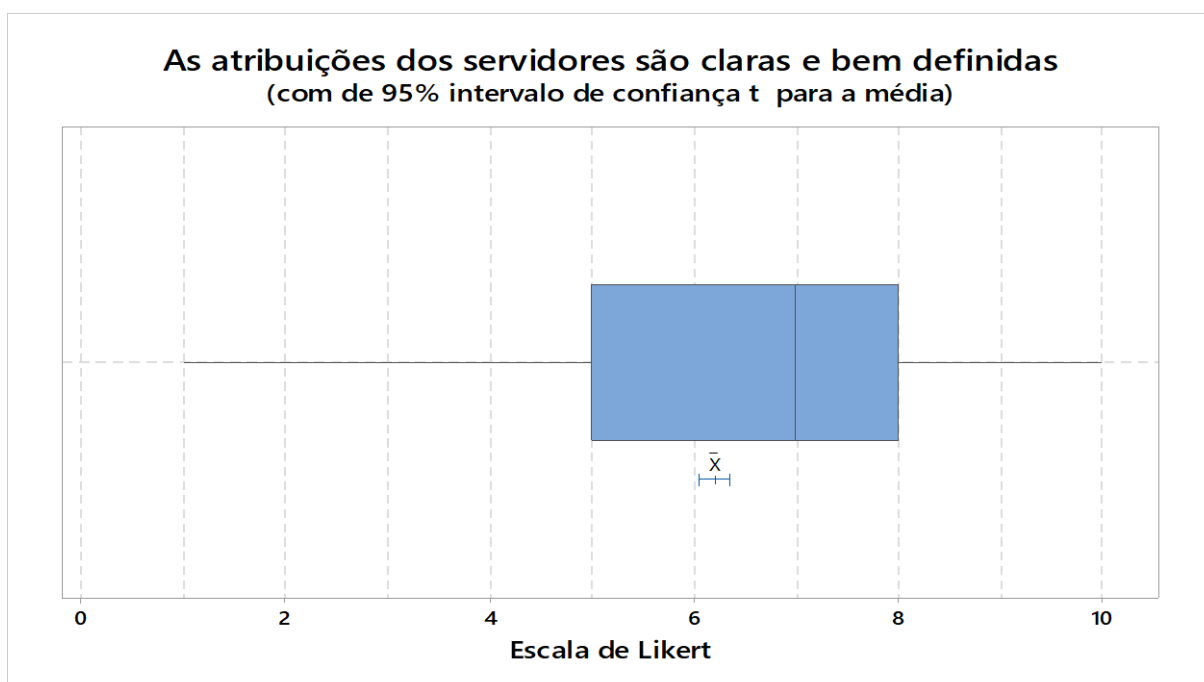


Gráfico E22: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito das atribuições dos servidores serem claras e bem definidas

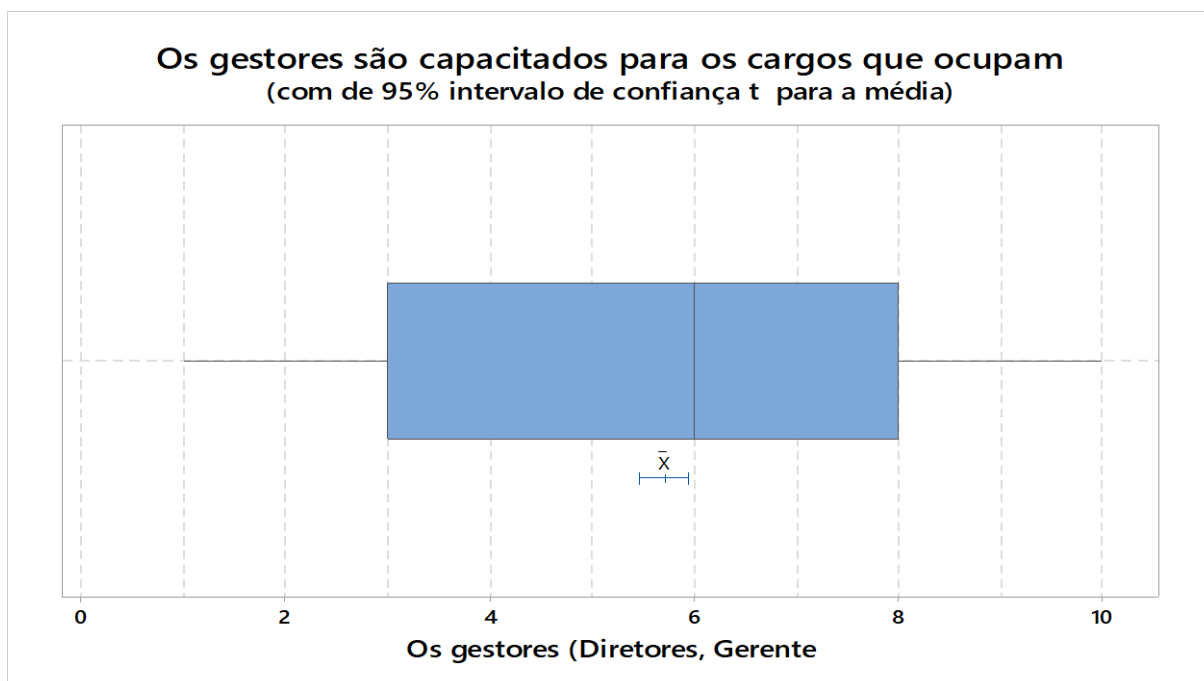


Gráfico E23: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito dos gestores serem capacitados para os cargos que ocupam

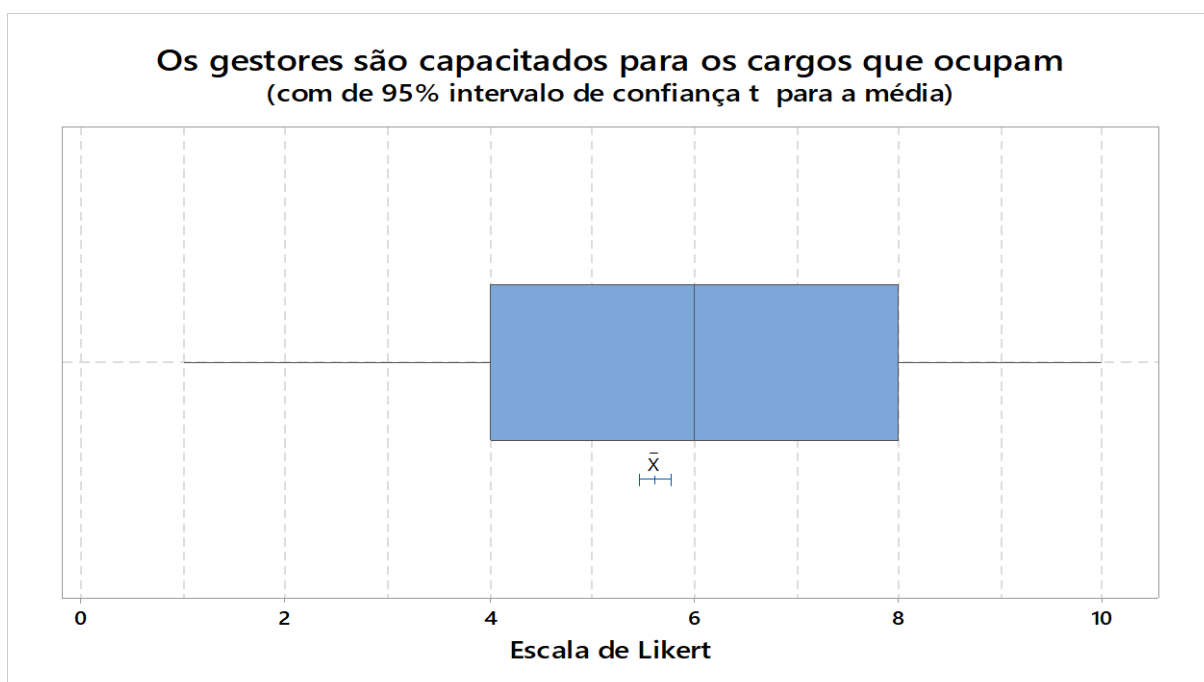


Gráfico E24: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito dos gestores serem capacitados para os cargos que ocupam

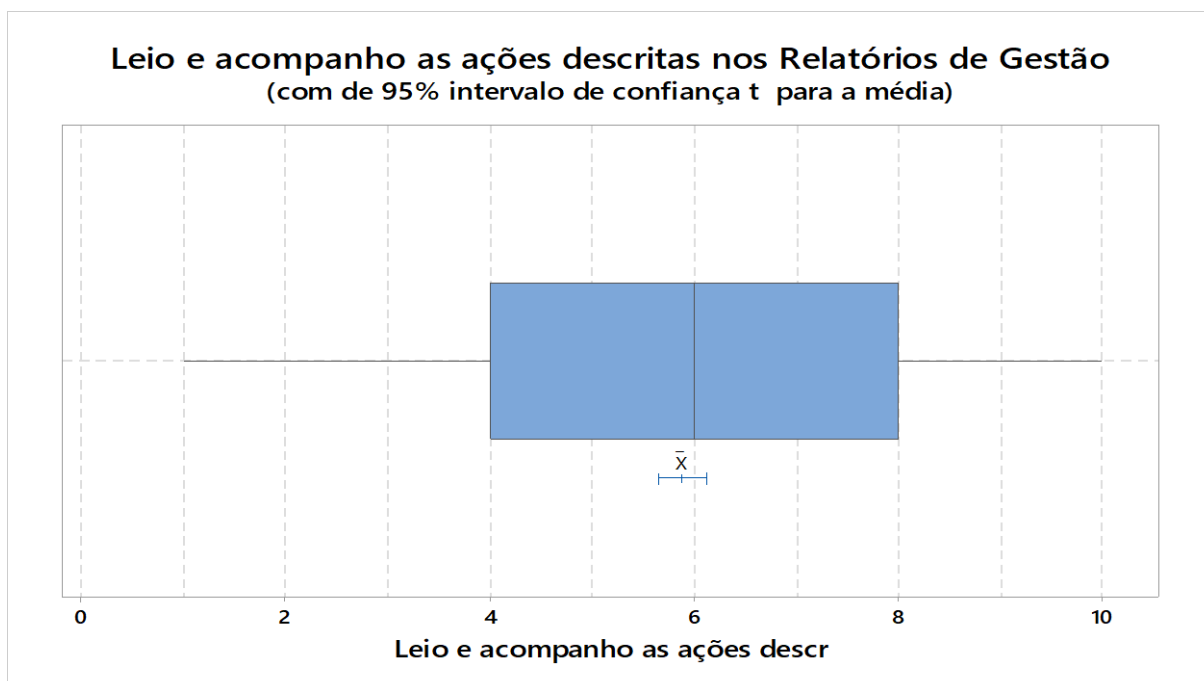


Gráfico E25: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito da leitura e acompanhamento das ações descritas nos Relatórios de Gestão

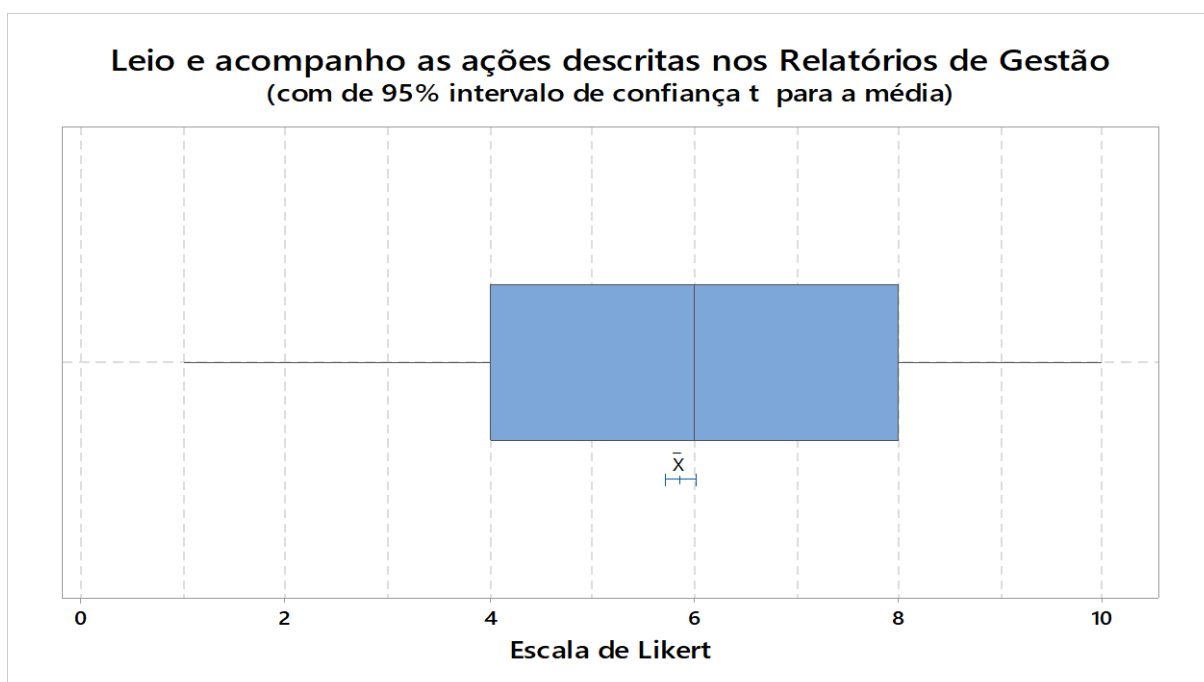


Gráfico E26: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito da leitura e acompanhamento das ações descritas nos Relatórios de Gestão

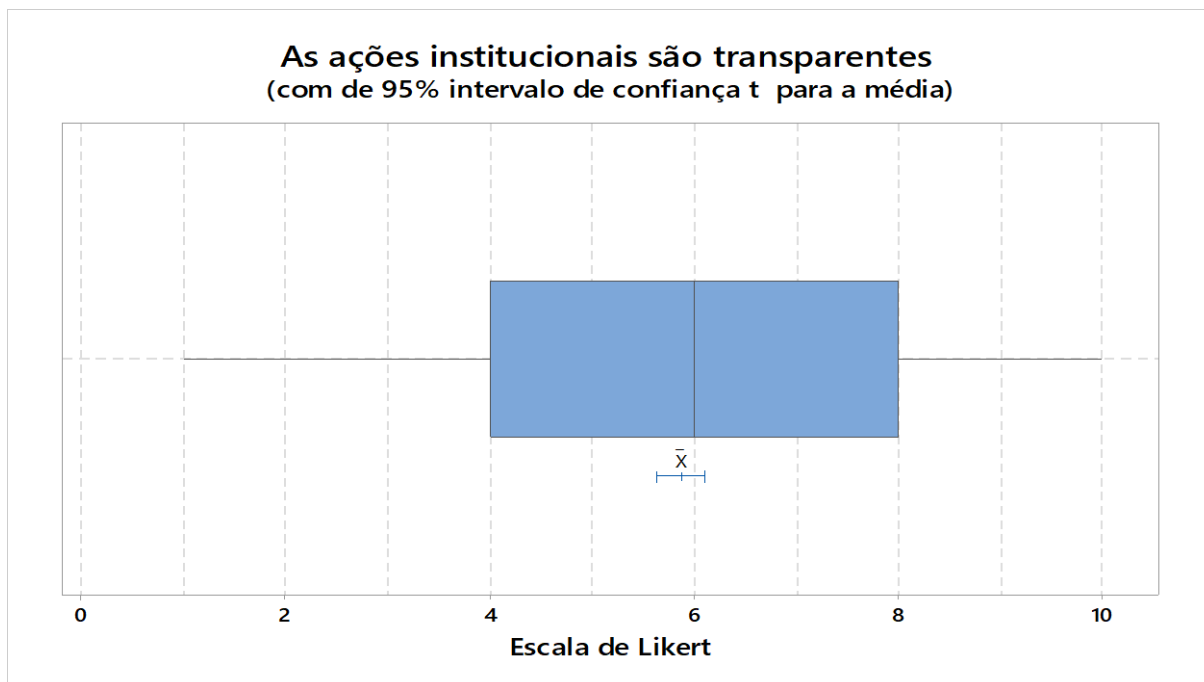


Gráfico E27: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito das ações institucionais serem transparentes

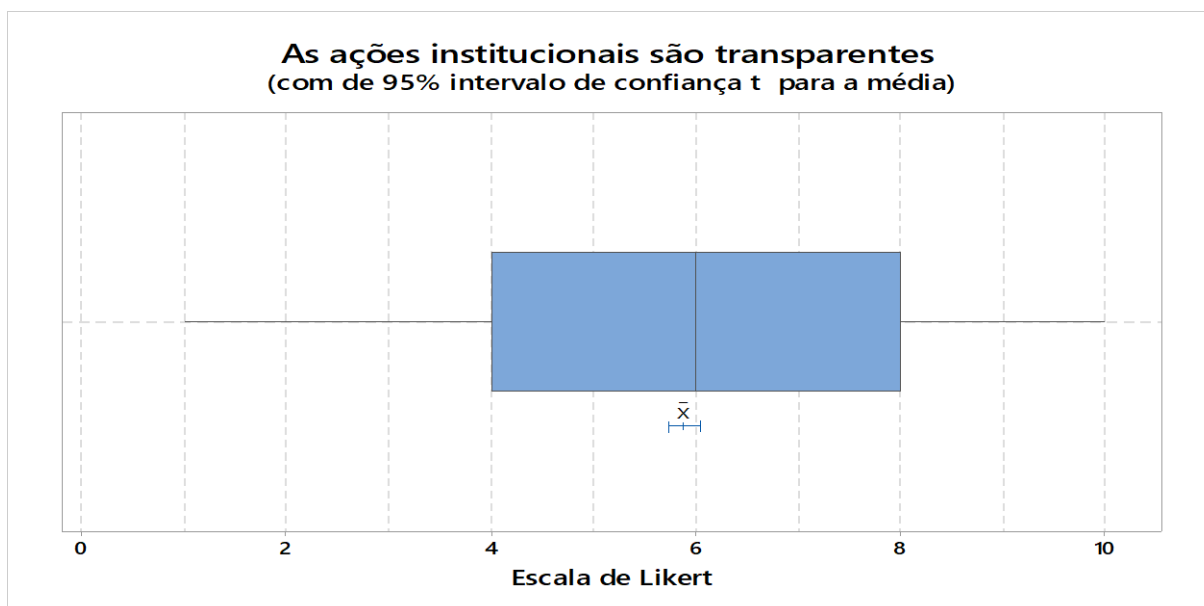


Gráfico E28: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito das ações institucionais serem transparentes

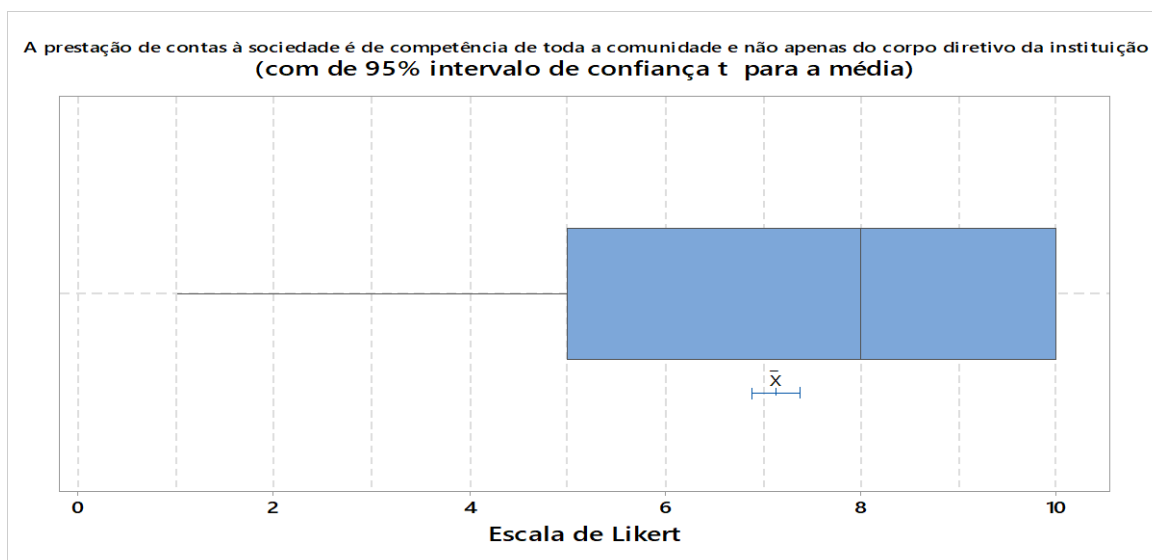


Gráfico E29: Box Plot com as respostas obtidas dos **docentes** a respeito da prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

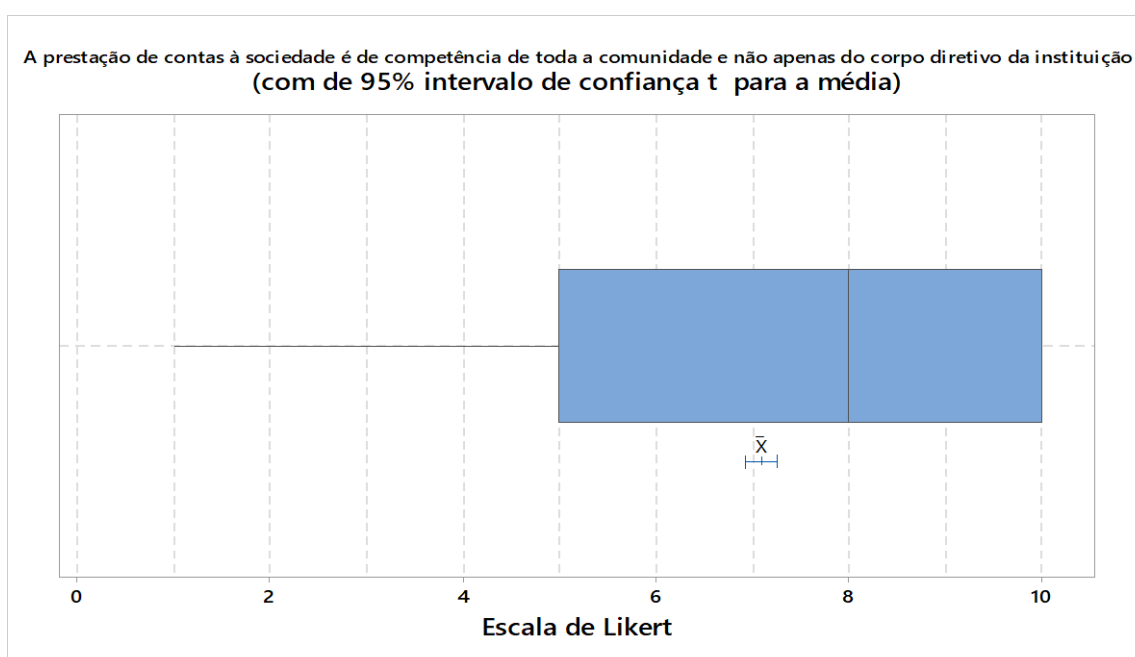


Gráfico E30: Box Plot com as respostas obtidas dos **técnicos administrativos** a respeito da prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

APÊNDICE F – comparação das respostas dos servidores que ocupam cargos e os que não ocupam cargos

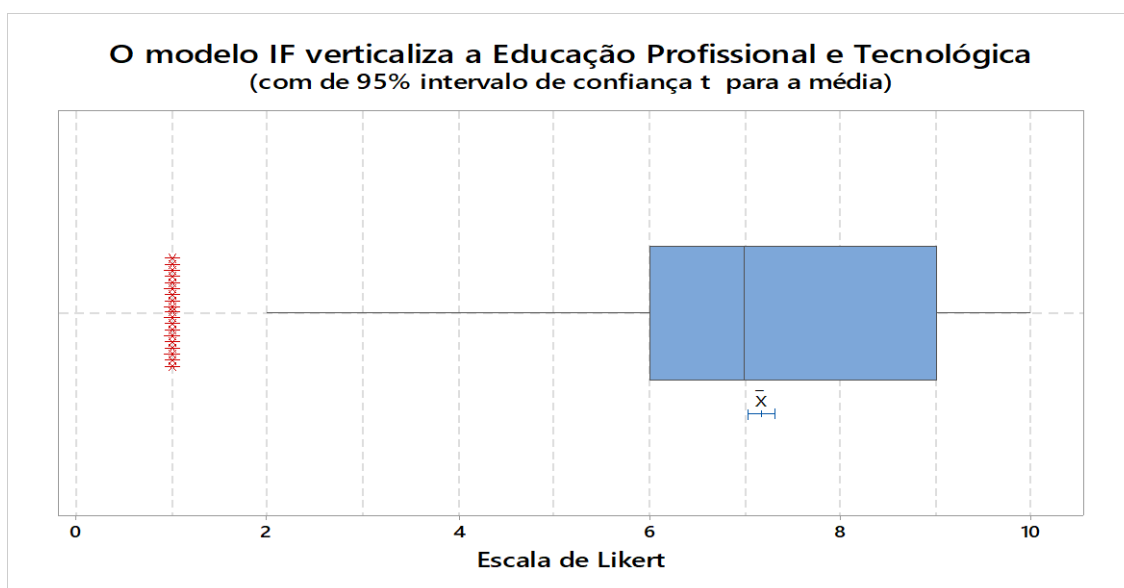


Gráfico F1: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito da verticalização da educação profissional e tecnológica.

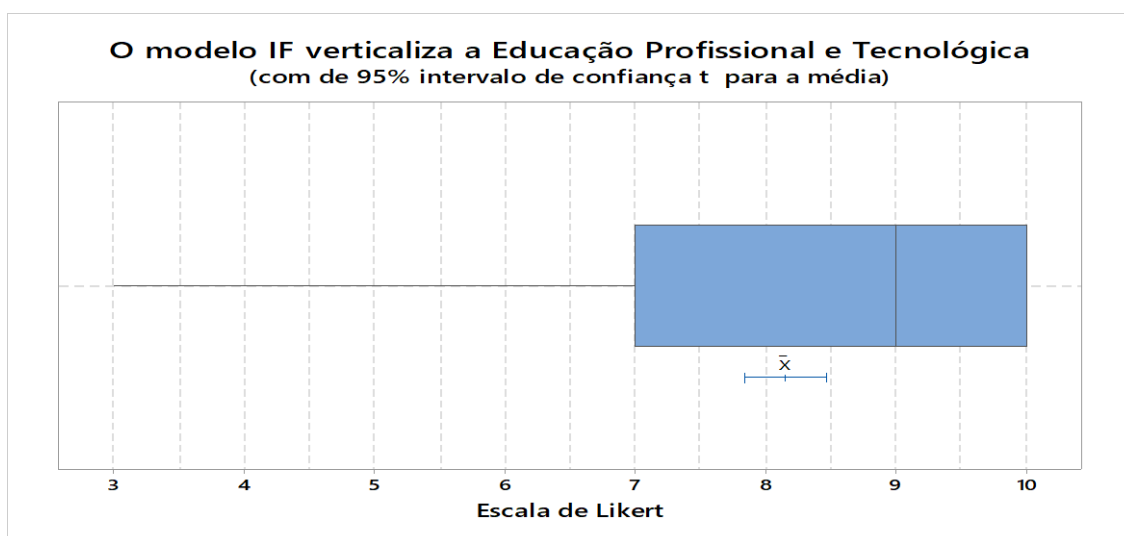


Gráfico F2: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito da verticalização da educação profissional e tecnológica.

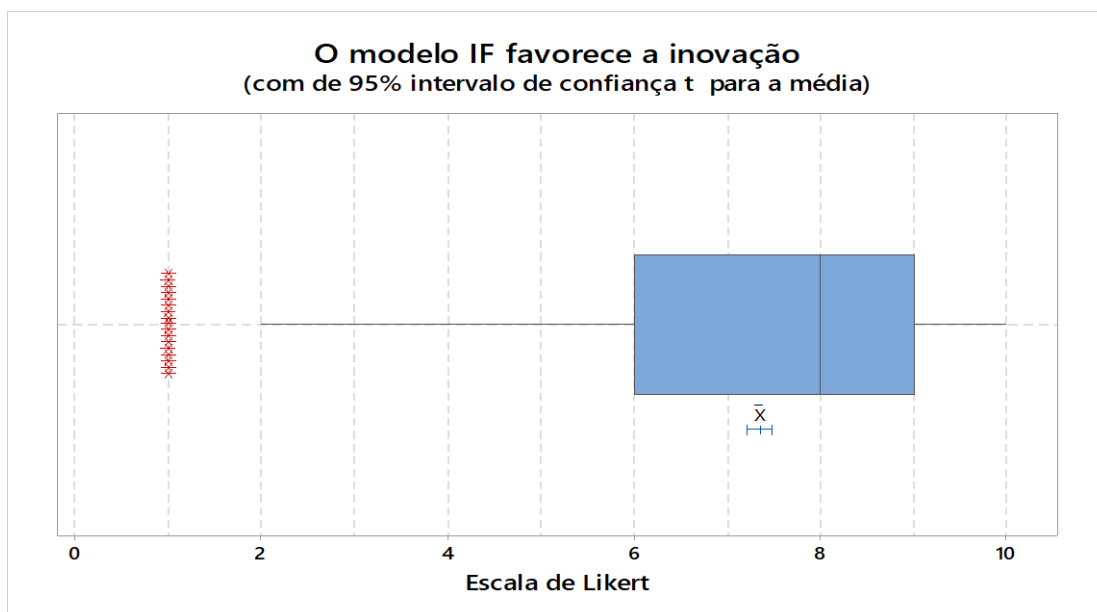


Gráfico F3: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito do favorecimento da inovação na educação profissional e tecnológica.

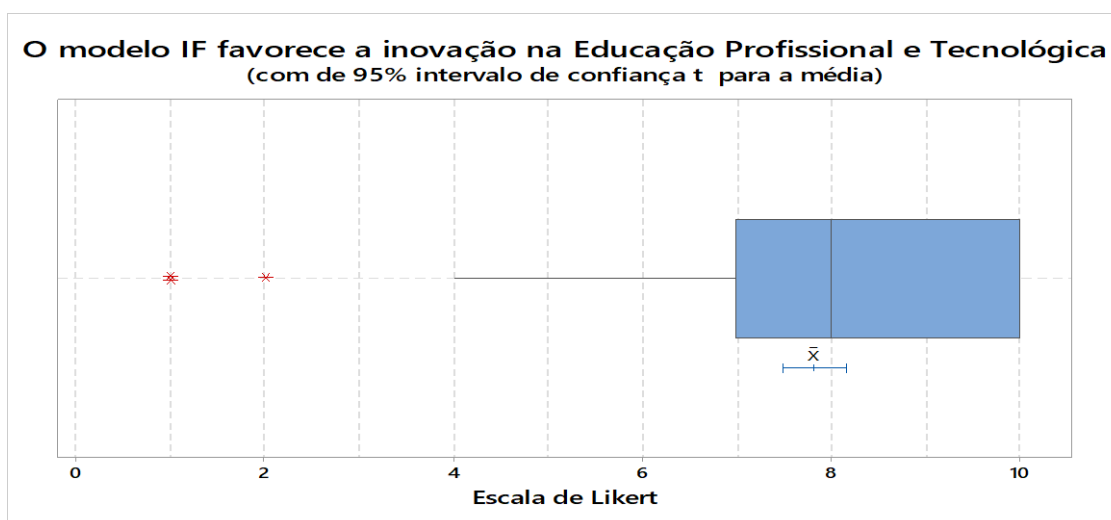


Gráfico F4: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção a respeito do favorecimento da inovação na educação profissional e tecnológica.

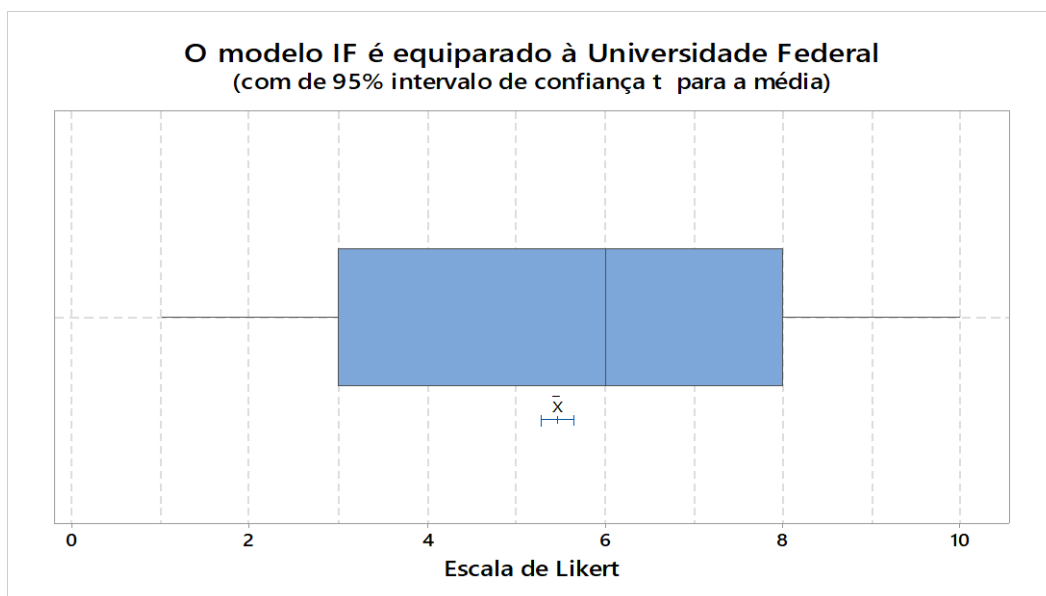


Gráfico F5: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito da equiparação à Universidade Federal

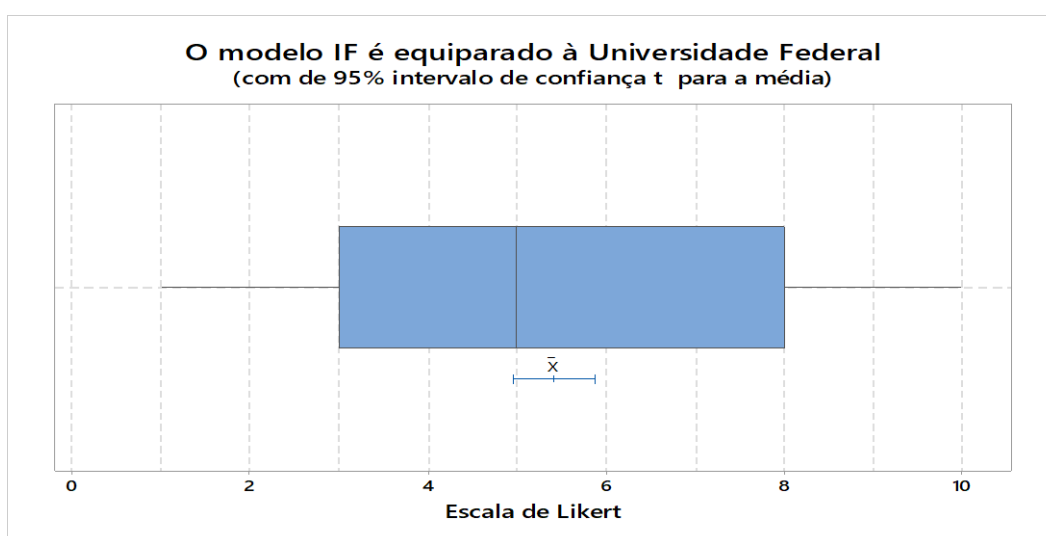


Gráfico F6: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção a respeito da equiparação à Universidade Federal

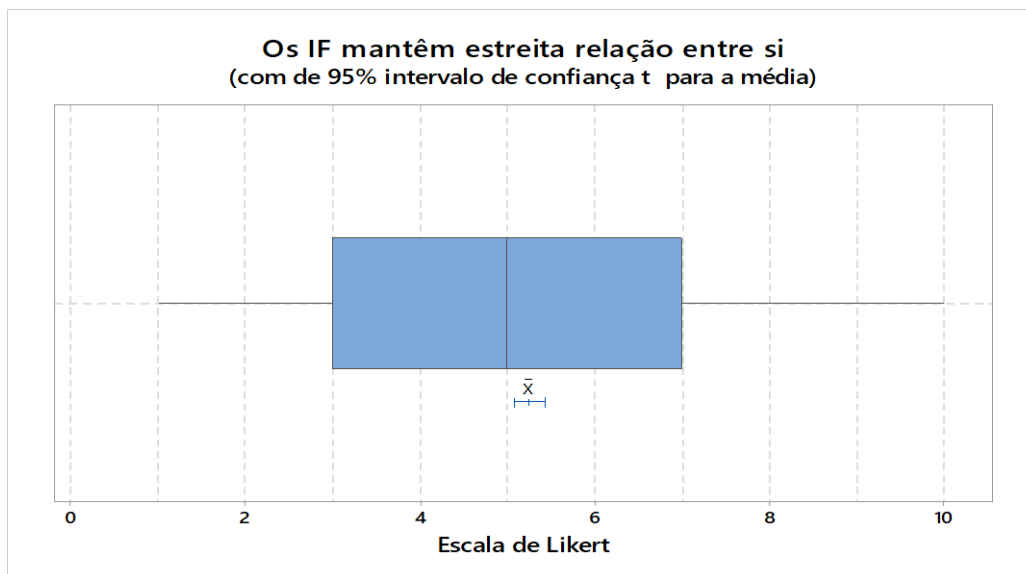


Gráfico F7: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito dos IF manterem estreita relação entre si e isso refletir em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

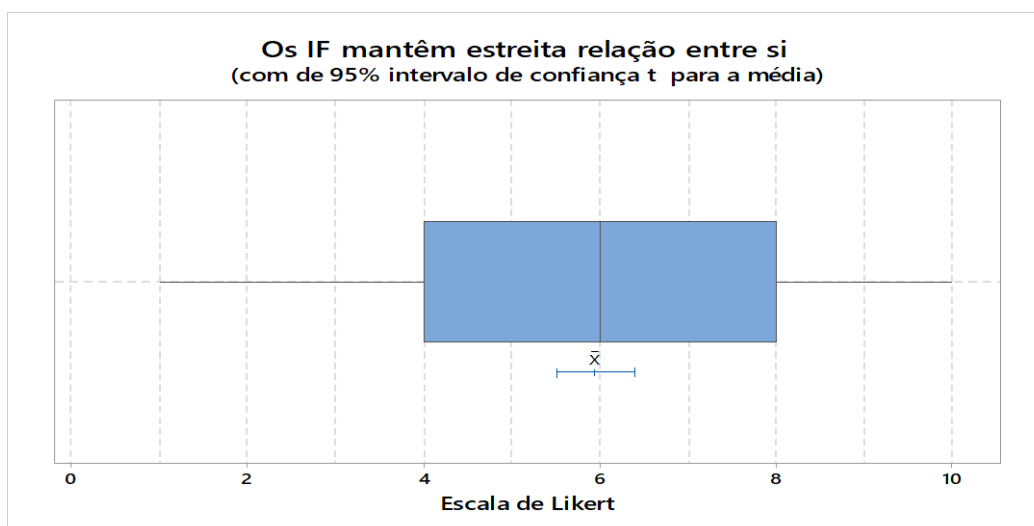


Gráfico F8: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção a respeito dos IF manterem estreita relação entre si e isso refletir em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

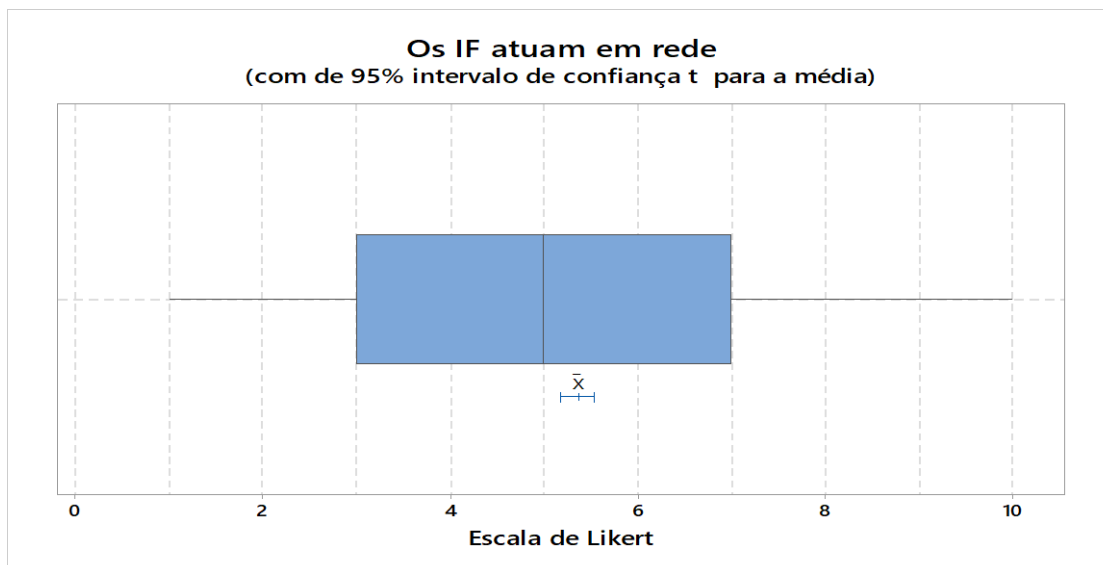


Gráfico F9: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito dos IF atuarem em rede.

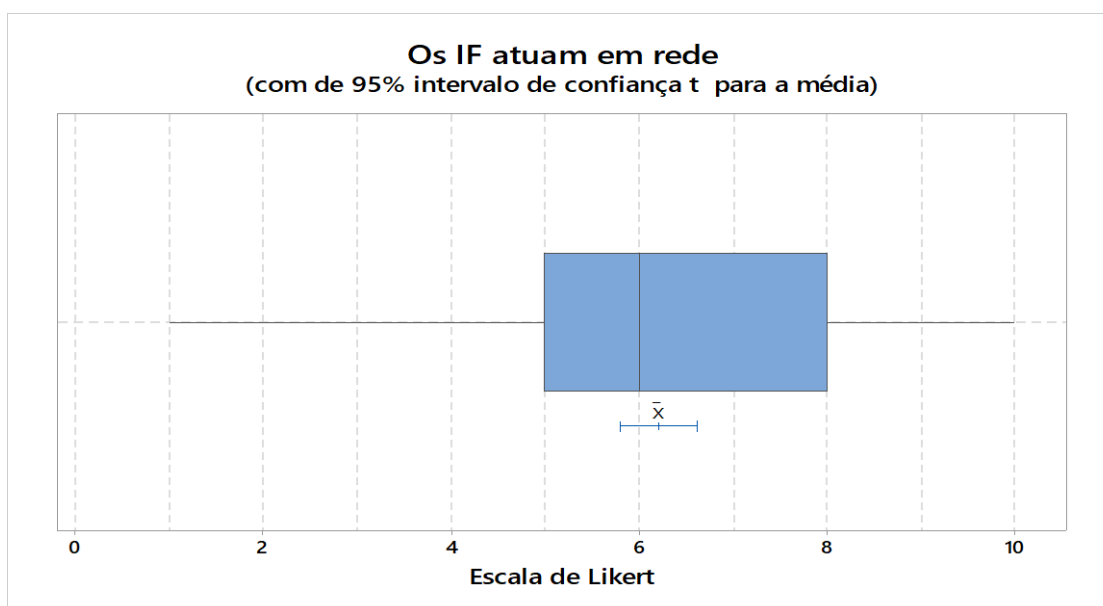


Gráfico F10: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito dos IF atuarem em rede.

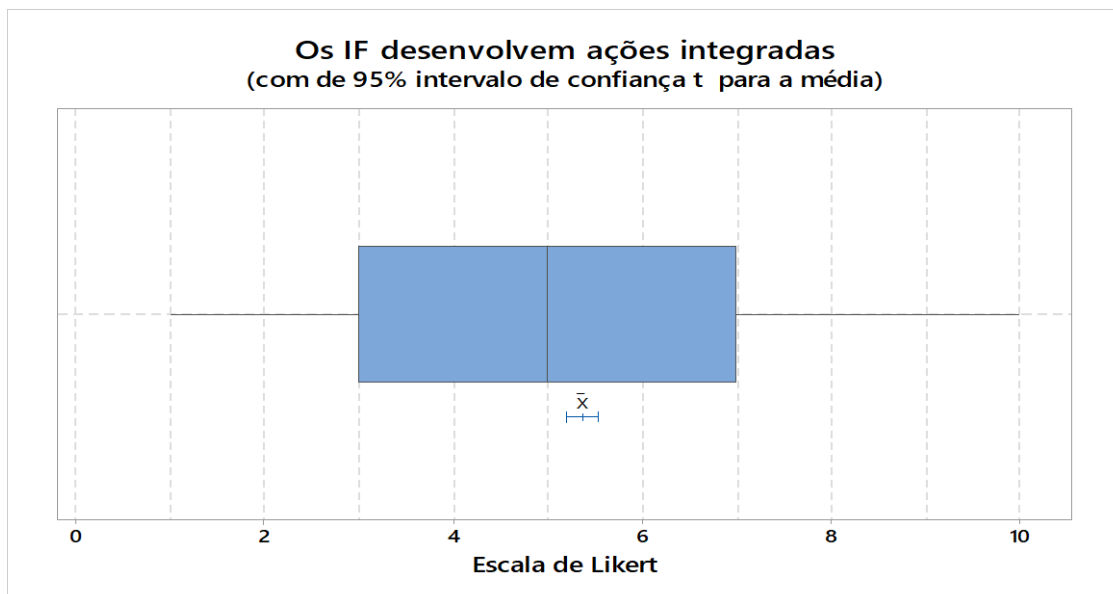


Gráfico F11: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito dos IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

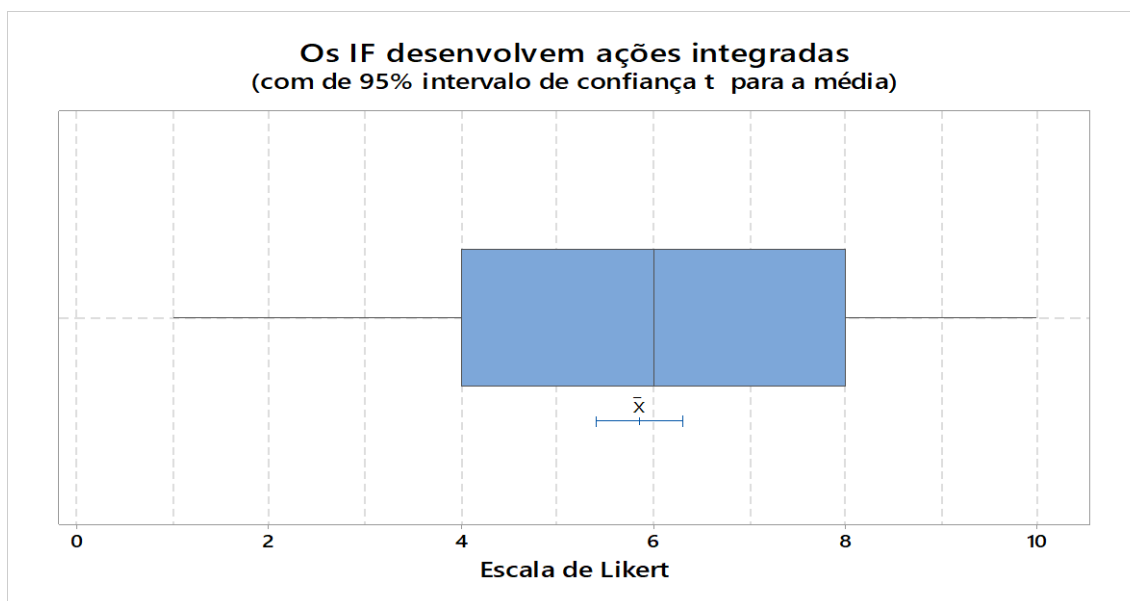


Gráfico F12: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito dos IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

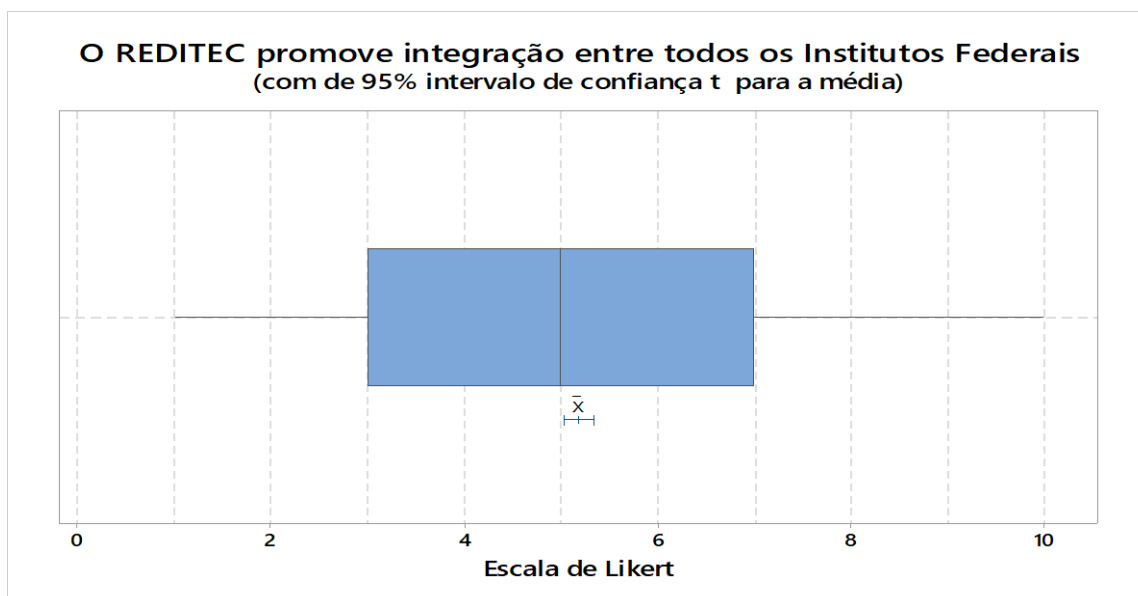


Gráfico F13: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

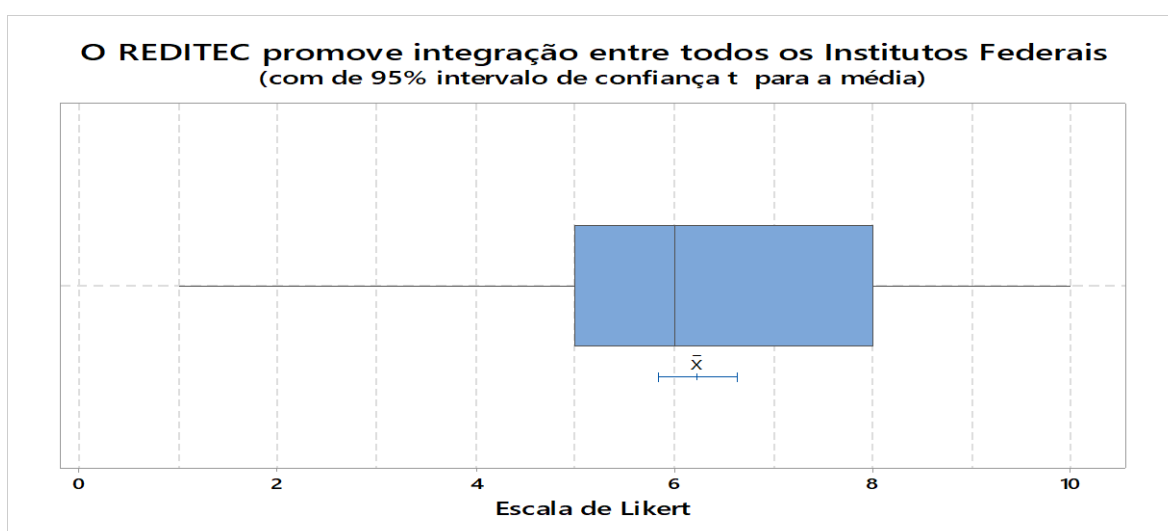


Gráfico F14: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

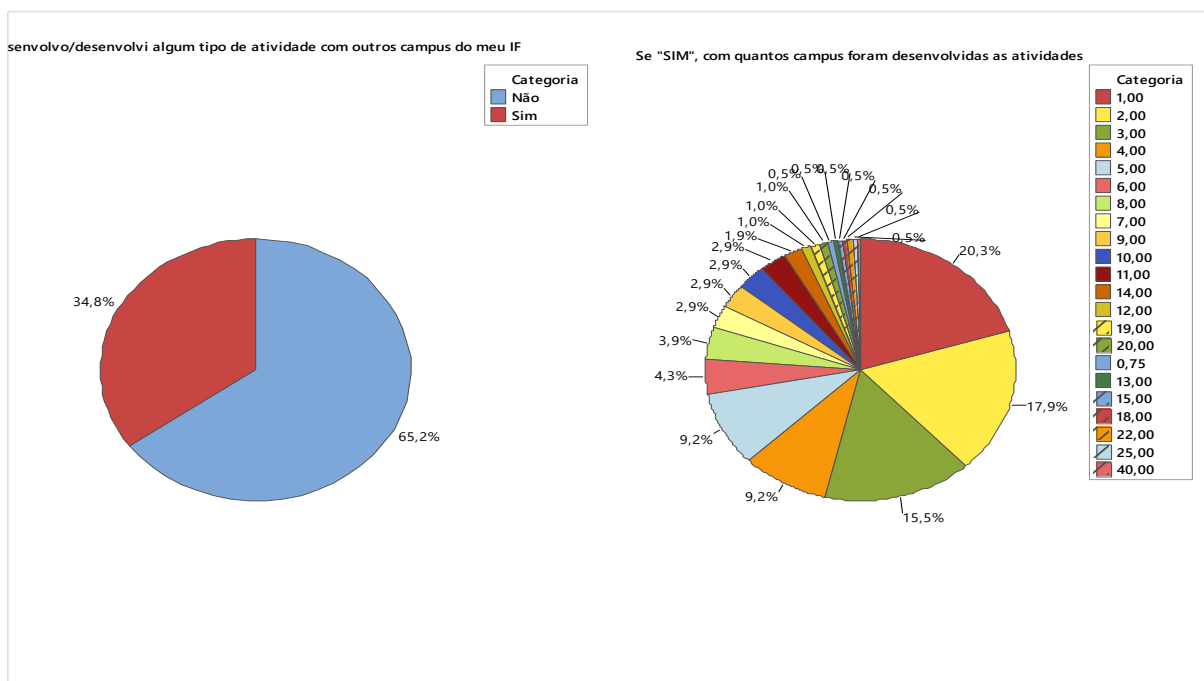


Gráfico F15: Distribuição da amostra dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros campi do meu IF.

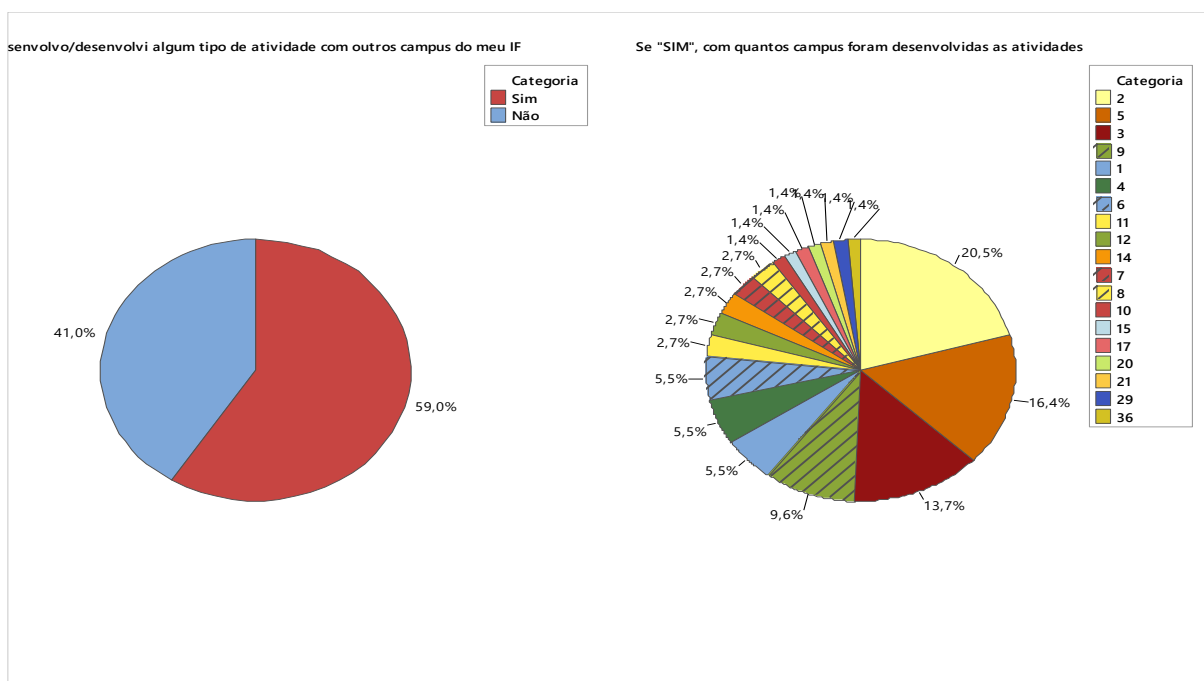


Gráfico F16: Distribuição da amostra dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros campi do meu IF.

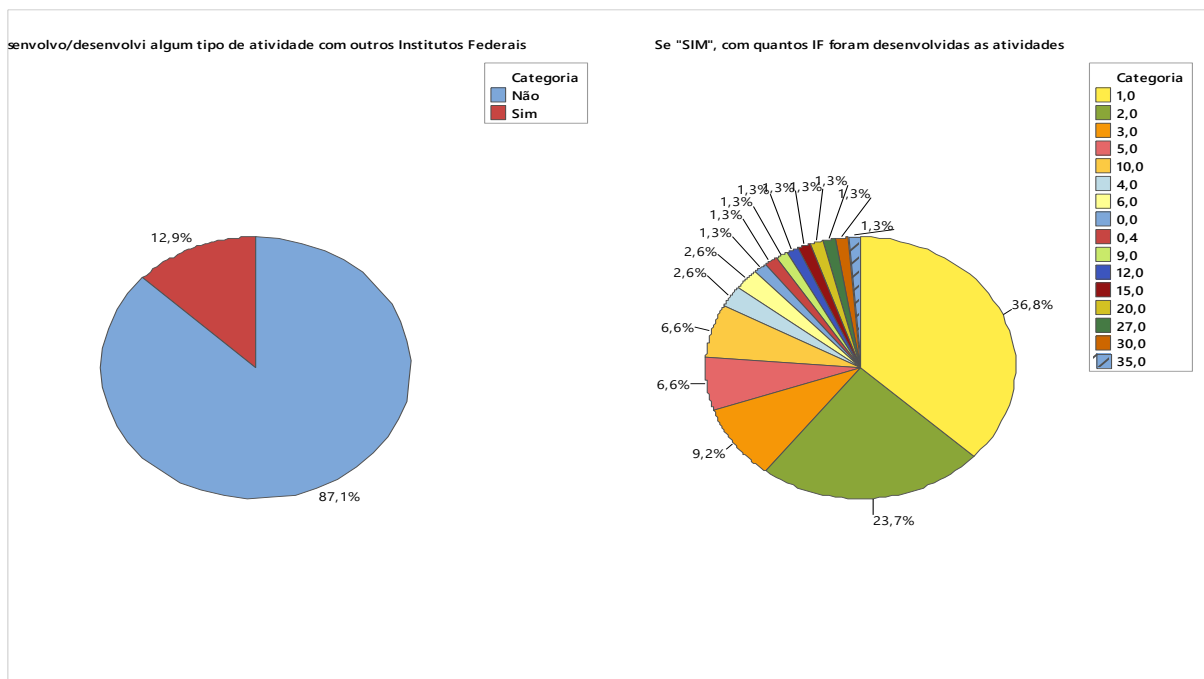


Gráfico F17: Distribuição da amostra dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros Institutos Federais.

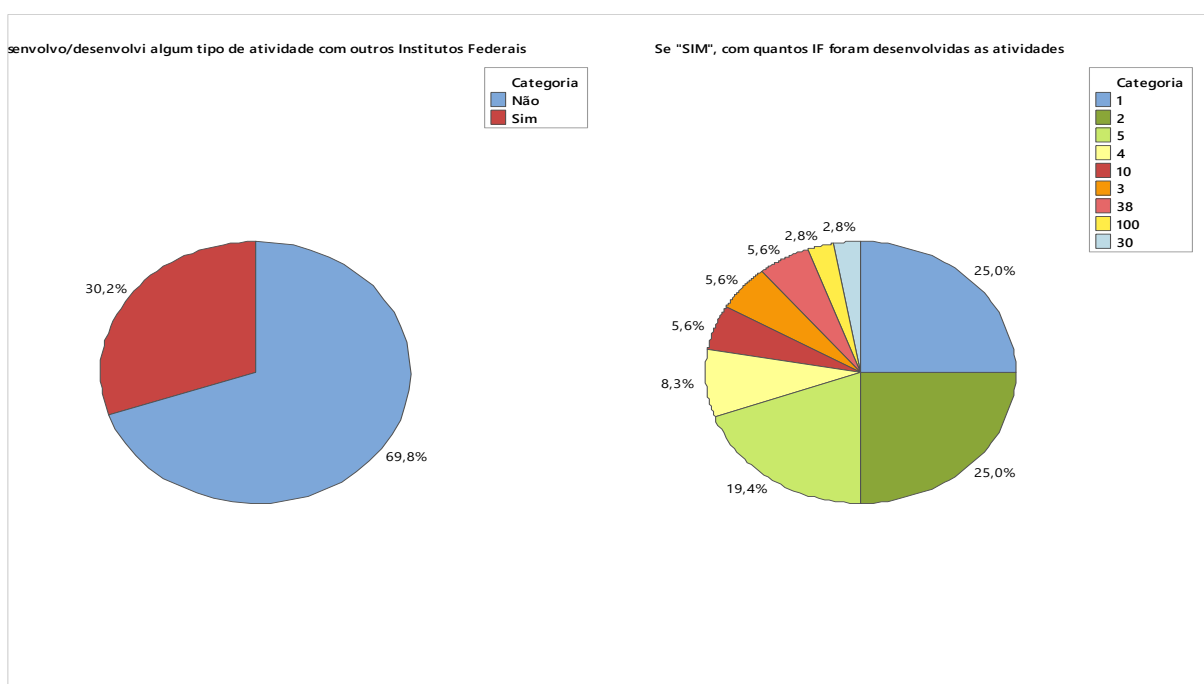


Gráfico F18: Distribuição da amostra dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros Institutos Federais.

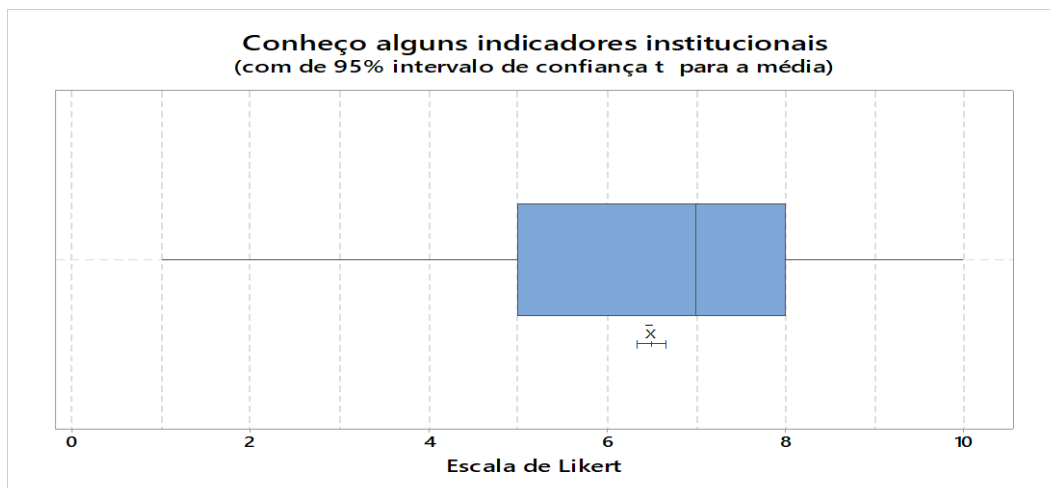


Gráfico F19: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito do conhecimento de alguns indicadores institucionais

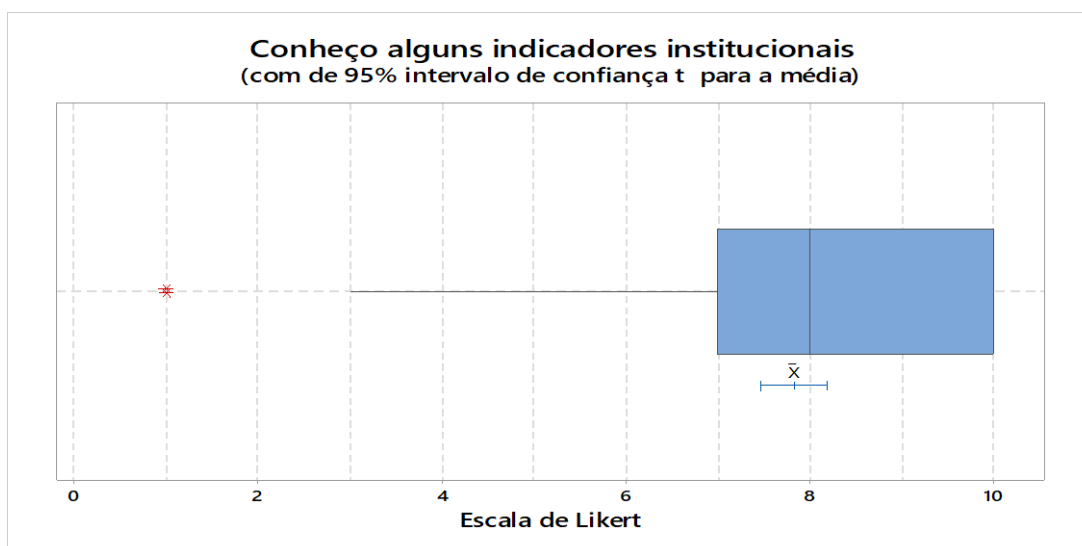


Gráfico F20: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito do conhecimento de alguns indicadores institucionais

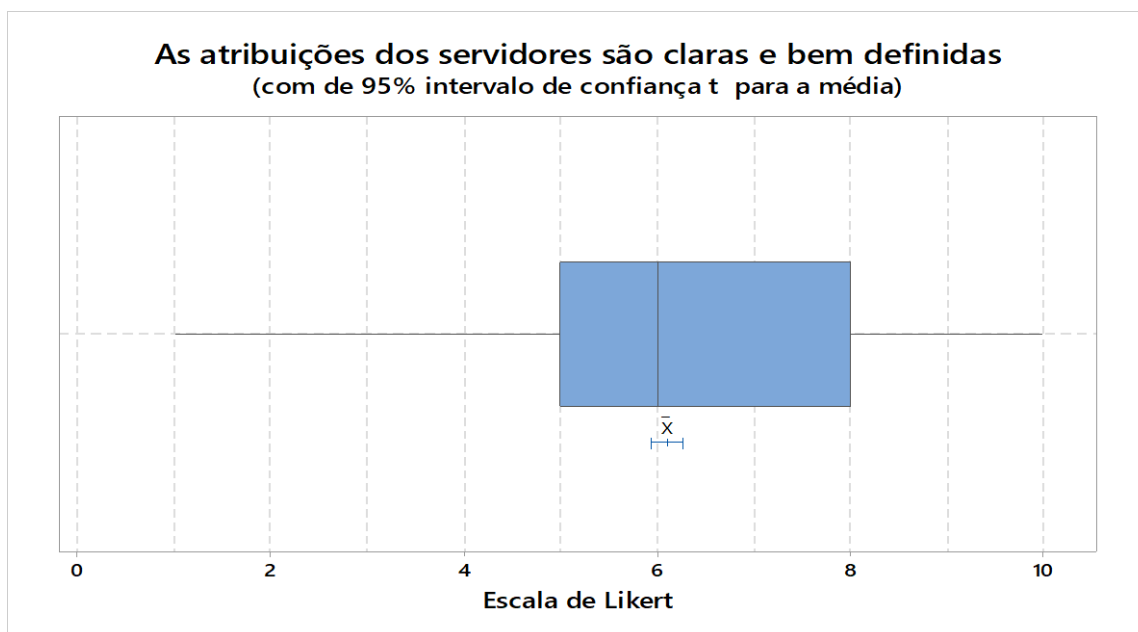


Gráfico F21: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção, a respeito das atribuições dos servidores serem claras e bem definidas

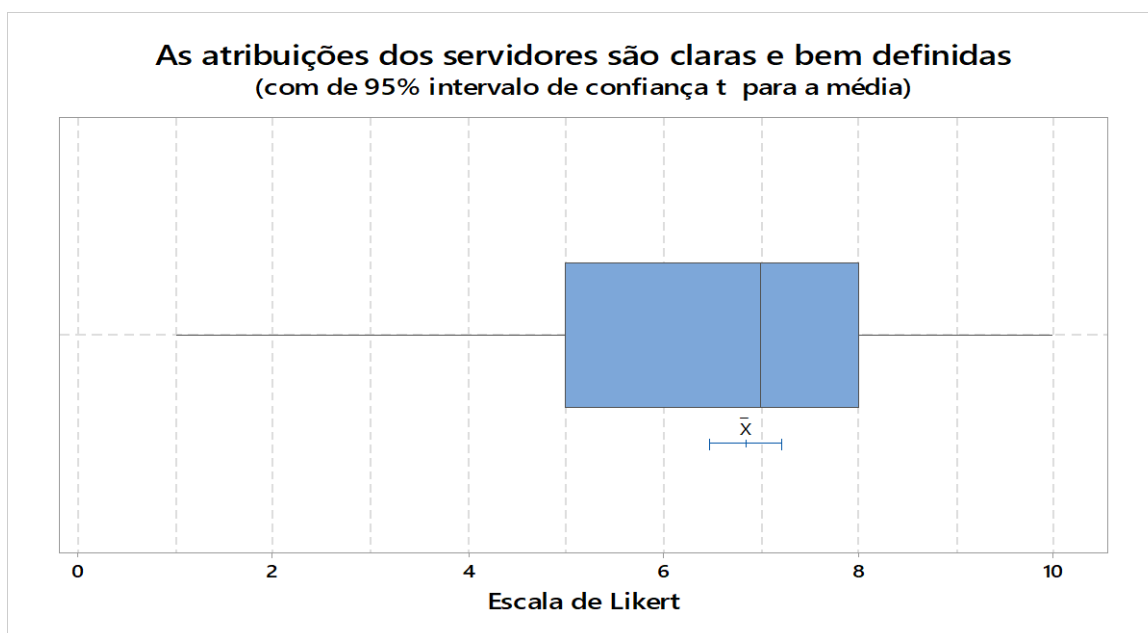


Gráfico F22: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito das atribuições dos servidores serem claras e bem definidas

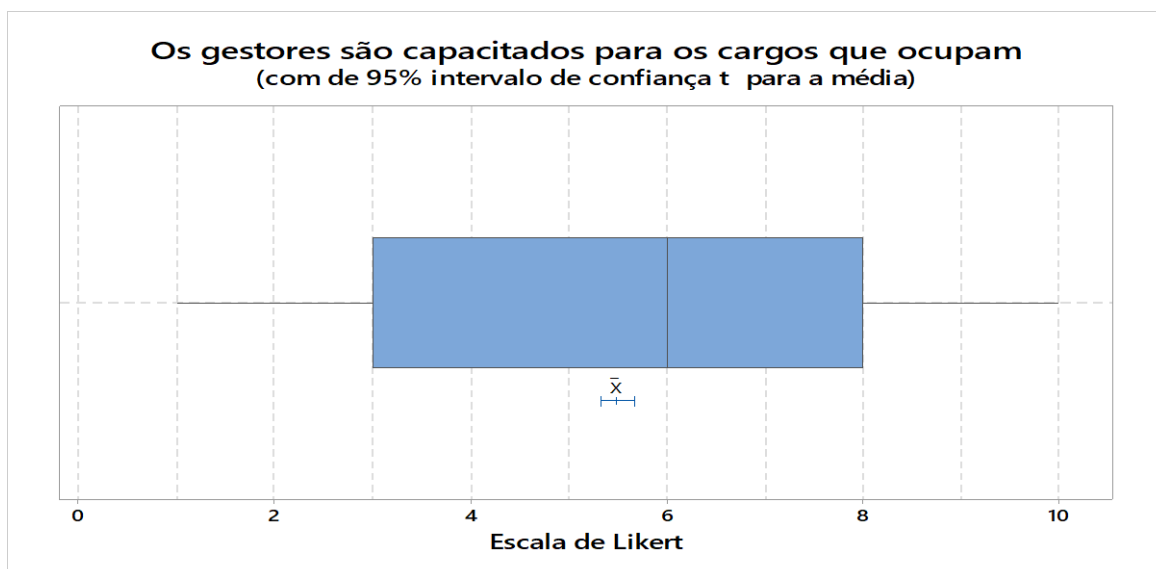


Gráfico F23: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção a respeito dos gestores serem capacitados para os cargos que ocupam

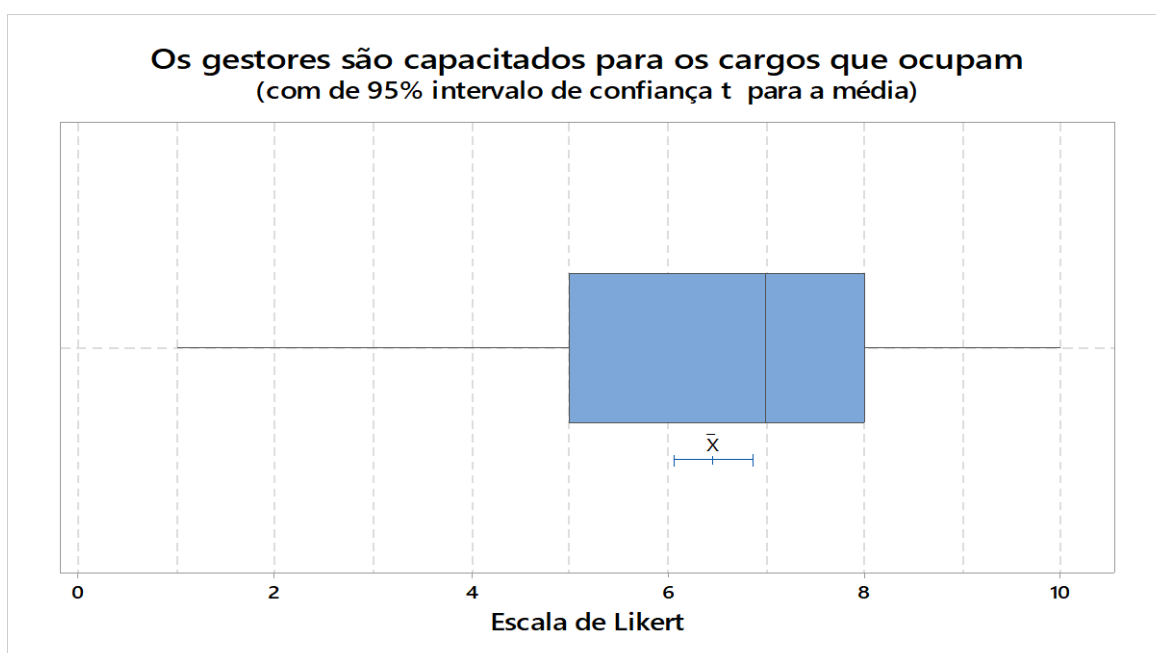


Gráfico F24: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito dos gestores serem capacitados para os cargos que ocupam.

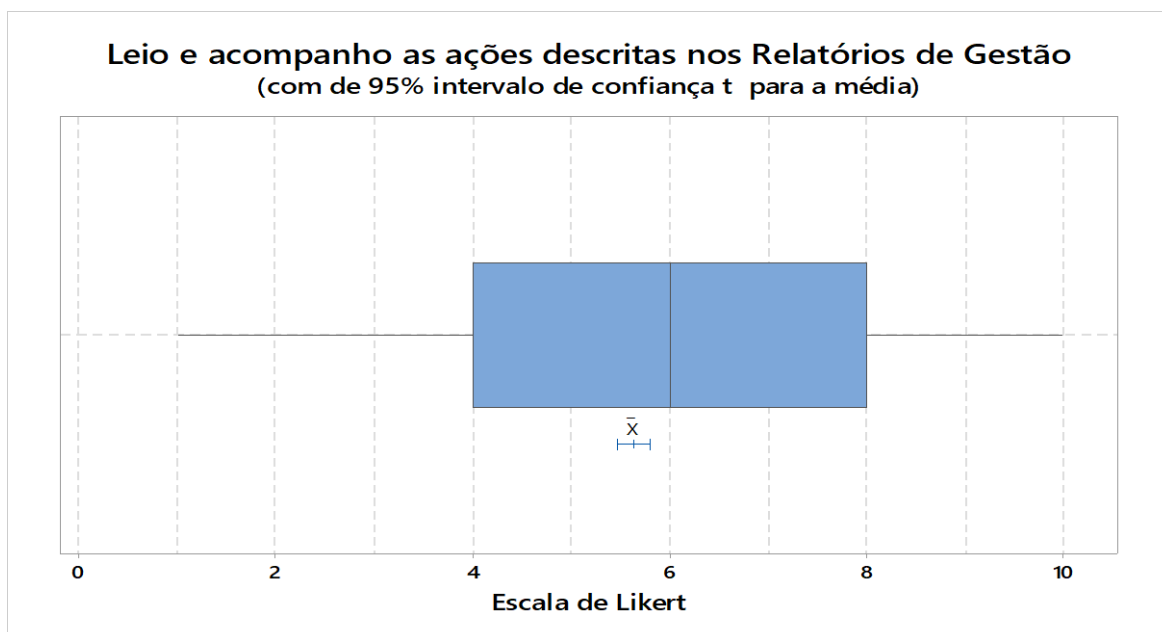


Gráfico F25: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção a respeito da leitura e acompanhamento das ações descritas nos Relatórios de Gestão

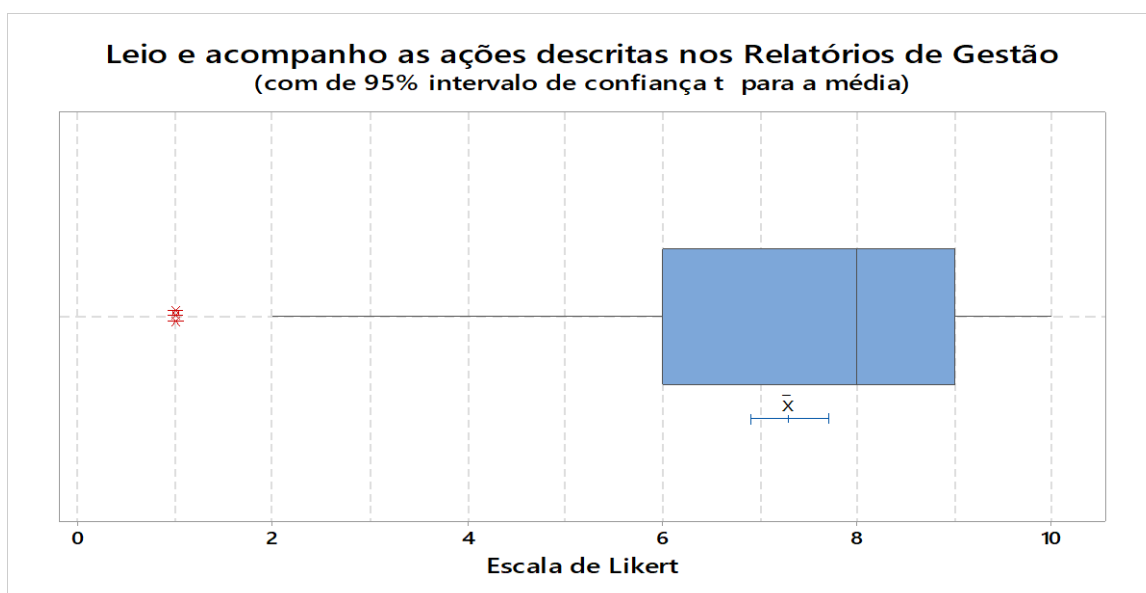


Gráfico F26: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito da leitura e acompanhamento das ações descritas nos Relatórios de Gestão

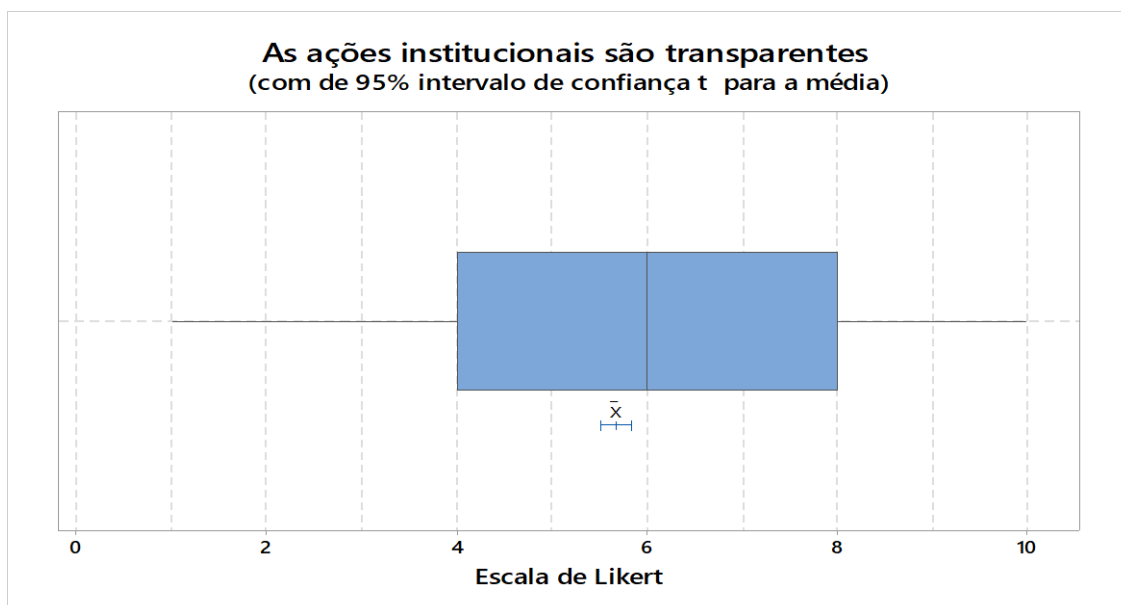


Gráfico F27: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção a respeito das ações institucionais serem transparentes

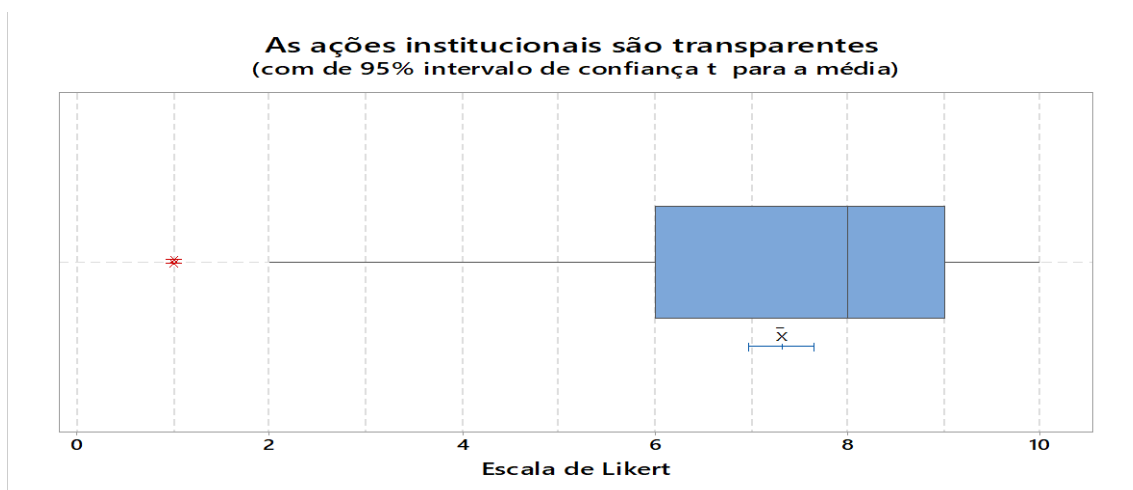


Gráfico F28: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção, a respeito das ações institucionais serem transparentes

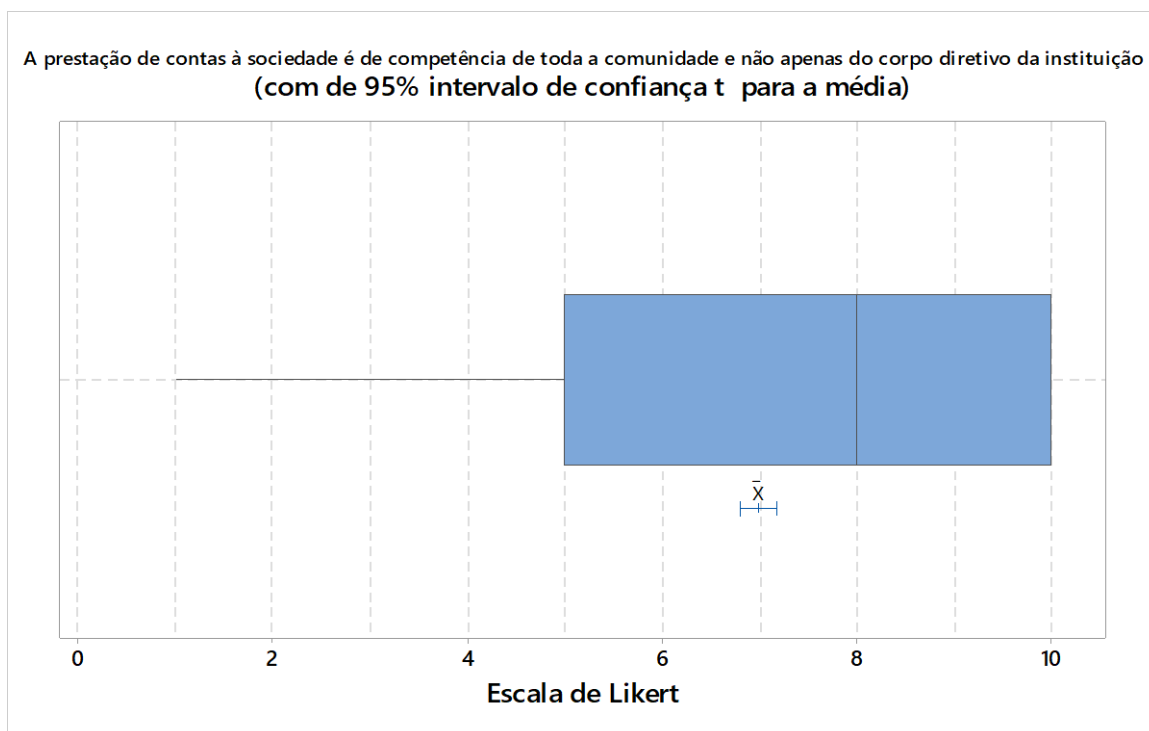


Gráfico F29: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **não ocupam** cargos de direção a respeito da prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

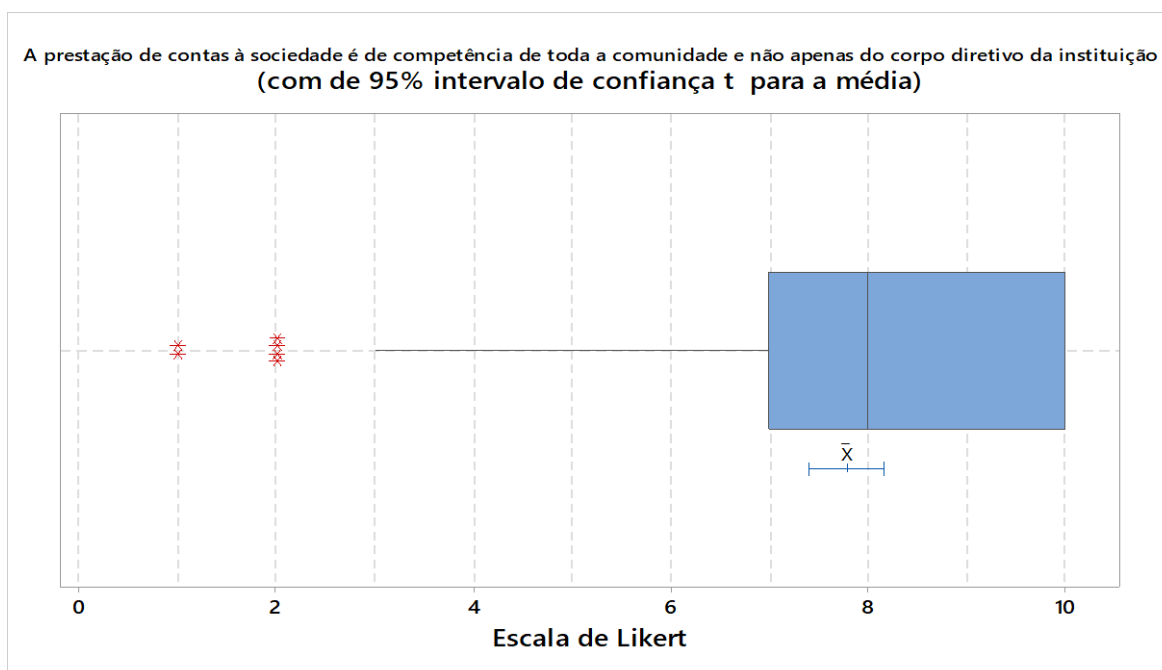


Gráfico F30: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores que **ocupam** cargos de direção a respeito da prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

APÊNDICE G – comparação entre respostas dos servidores com menos de 5 anos e mais de 15 anos

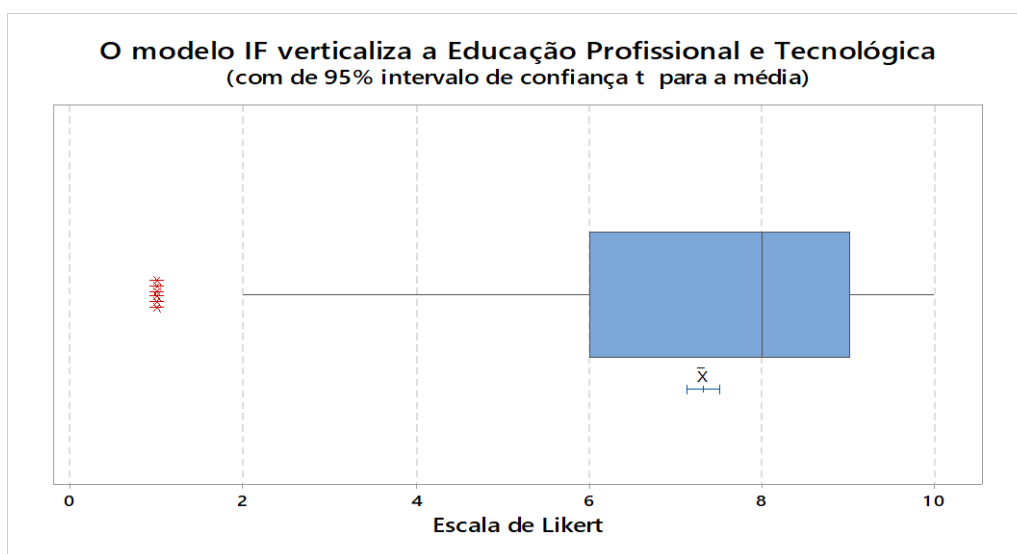


Gráfico G1: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito da verticalização da educação profissional e tecnológica.

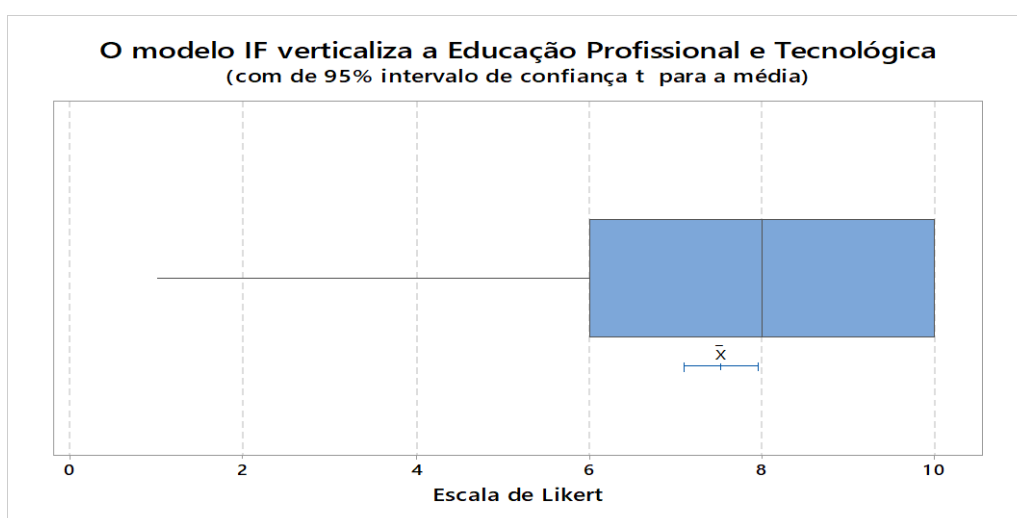


Gráfico G2: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito da verticalização da educação profissional e tecnológica.

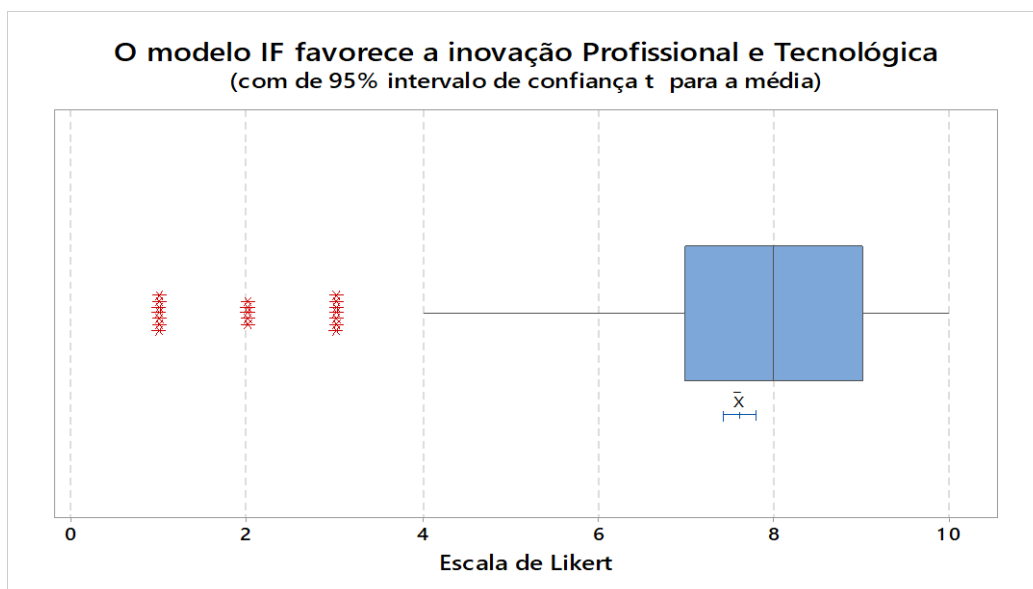


Gráfico G3: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito do favorecimento da inovação na educação profissional e tecnológica.

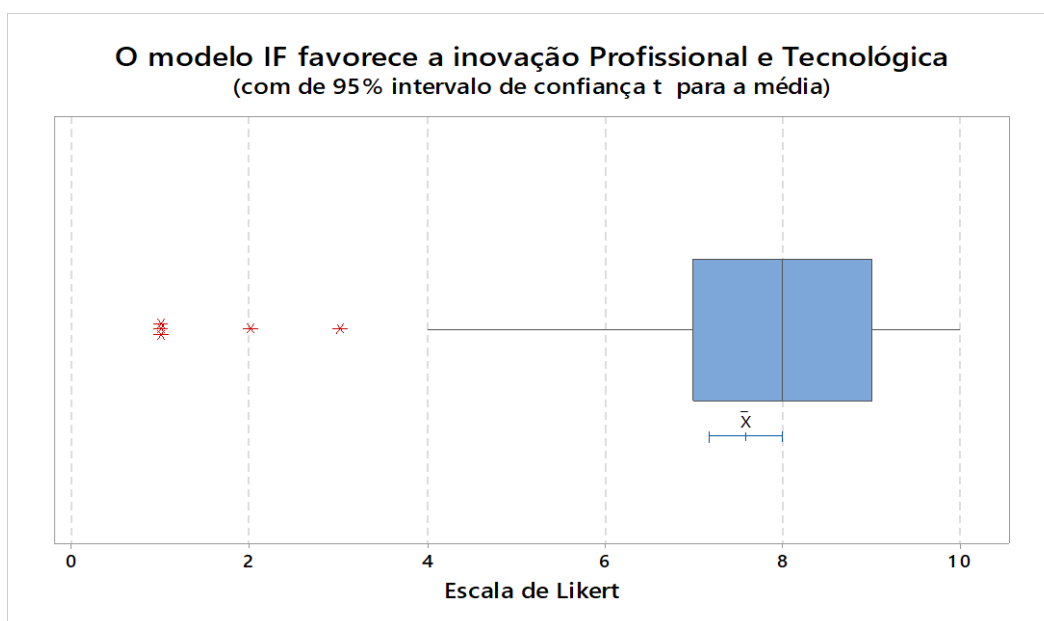


Gráfico G4: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito do favorecimento da inovação na educação profissional e tecnológica.

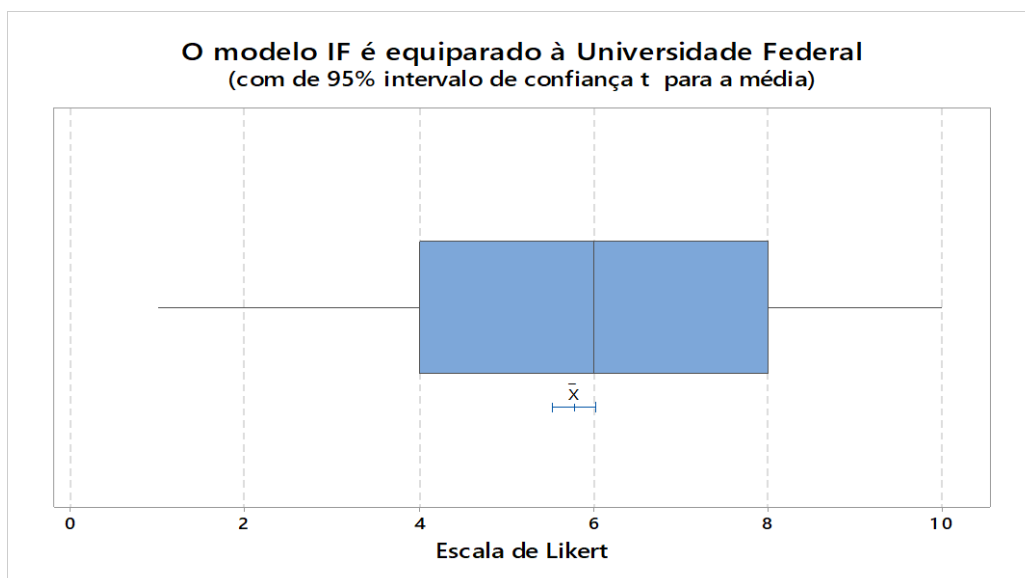


Gráfico G5: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito da equiparação à Universidade Federal

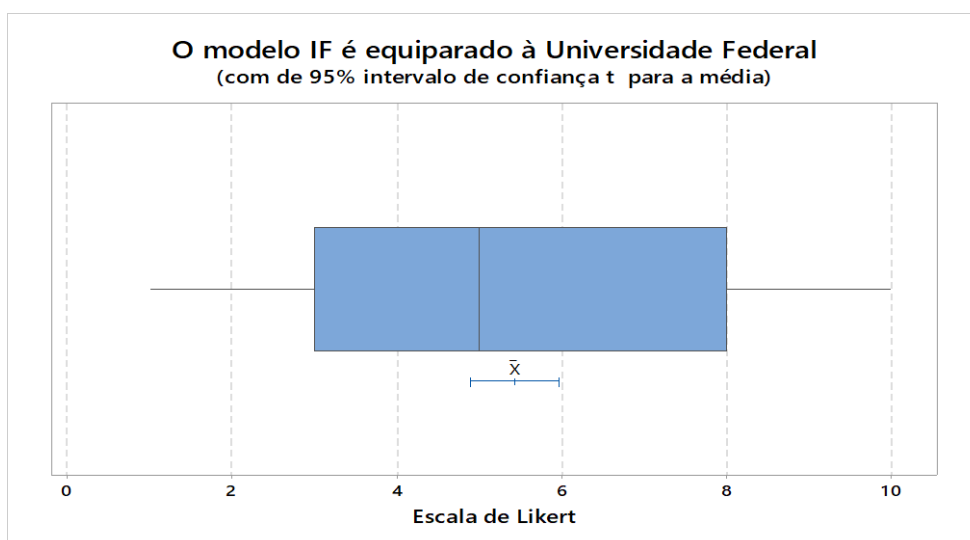


Gráfico G6: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição a respeito da equiparação à Universidade Federal

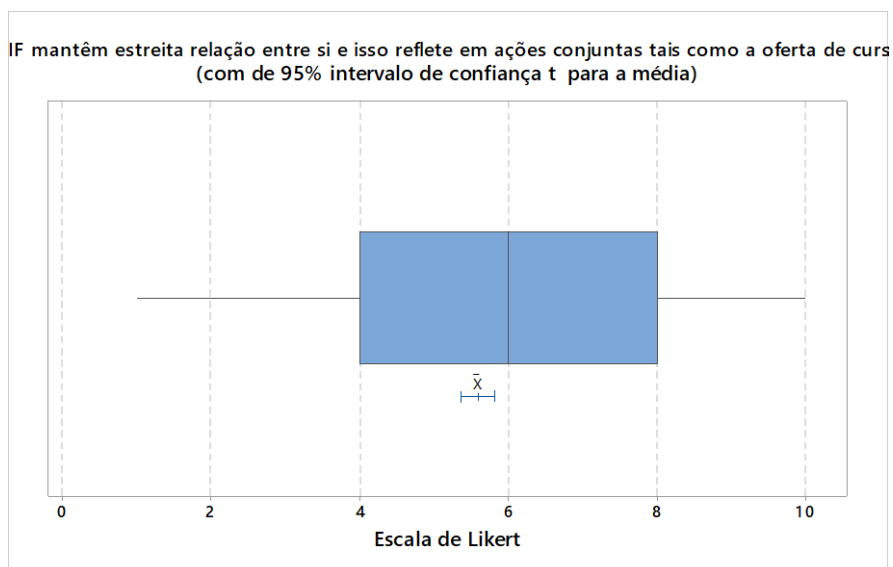


Gráfico G7: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito dos IF manterem estreita relação entre si e isso refletir em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

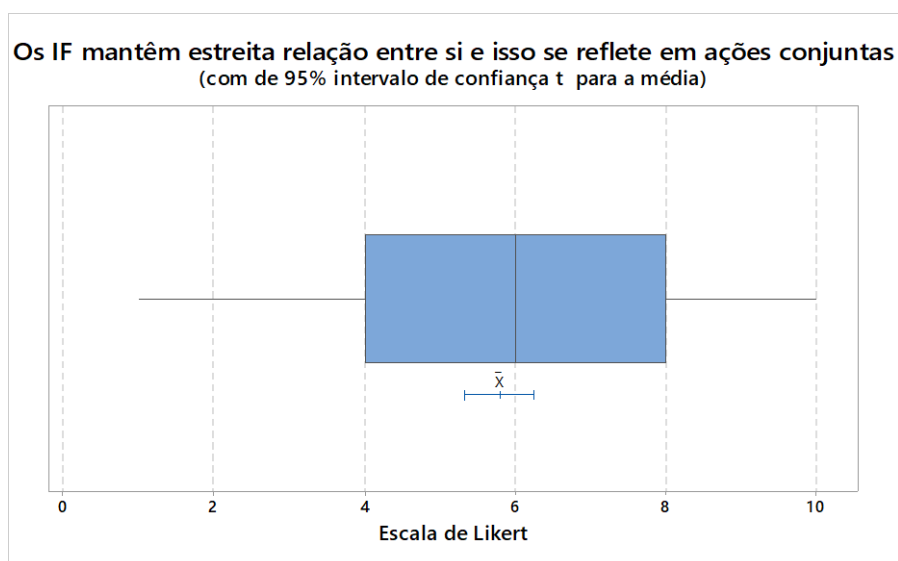


Gráfico G8: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos da instituição a respeito dos IF manterem estreita relação entre si e isso refletir em ações conjuntas tais como a oferta de cursos e atividades interinstitucionais.

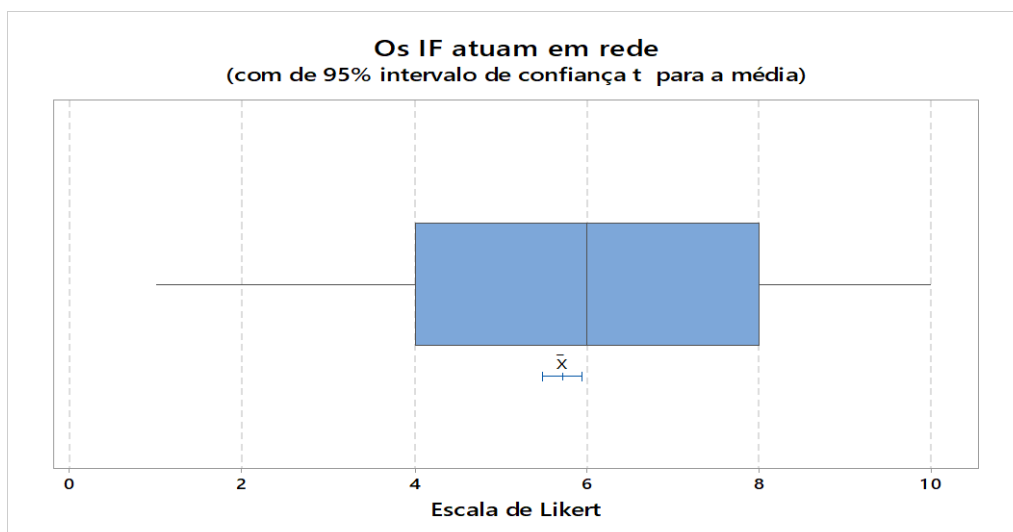


Gráfico G9: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito dos IF atuarem em rede.

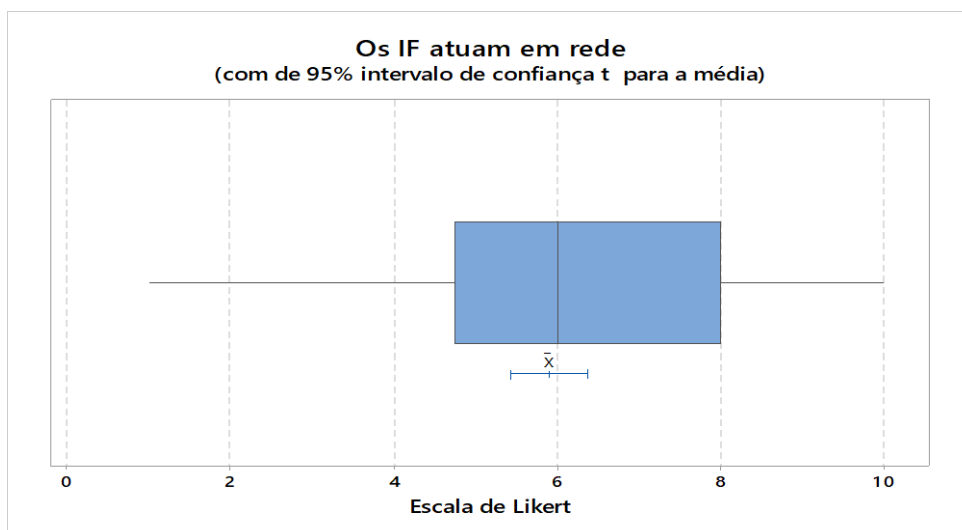


Gráfico G10: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos da instituição, a respeito dos IF atuarem em rede.

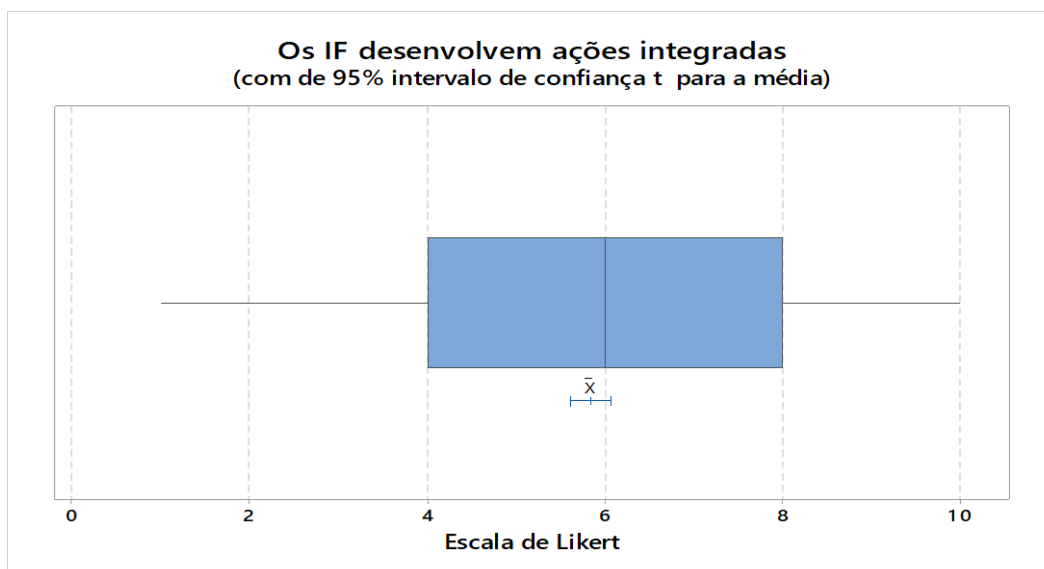


Gráfico G11: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito dos IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

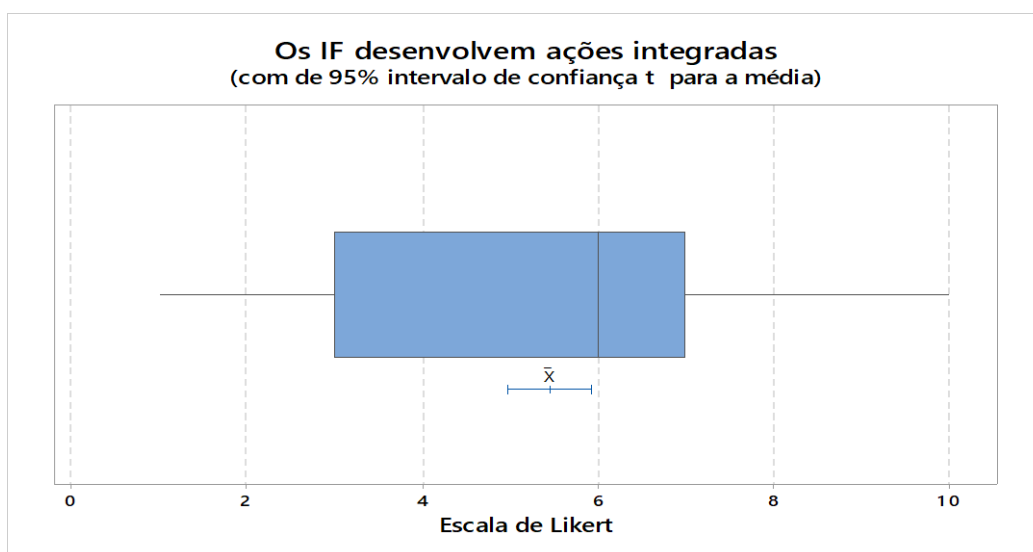


Gráfico G12: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito dos IF desenvolverem ações integradas tais como mobilidade acadêmica, mobilidade docente, compras em conjunto para obter ganhos em escala.

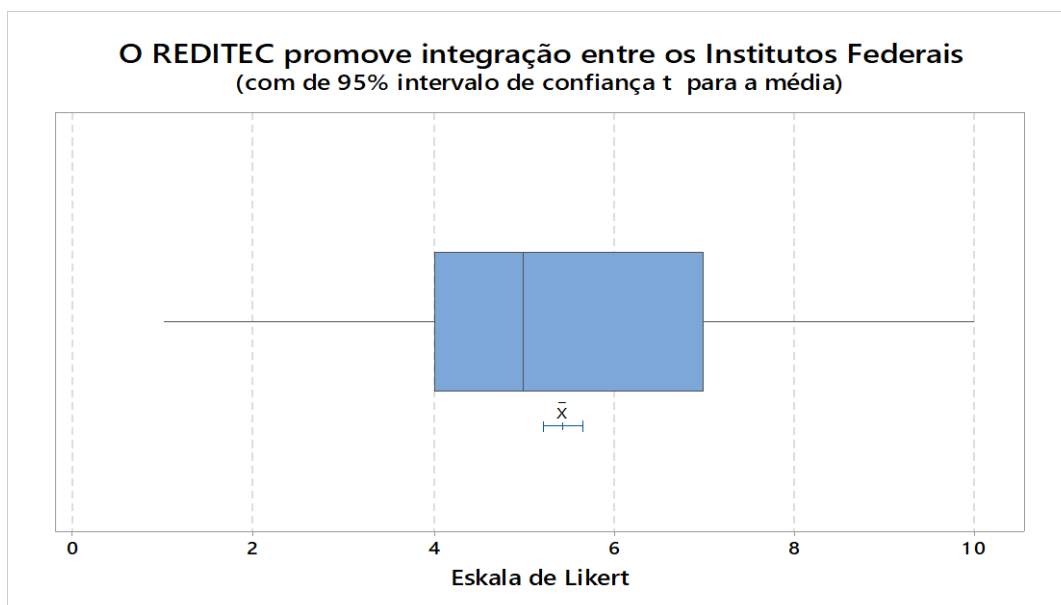


Gráfico G13: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

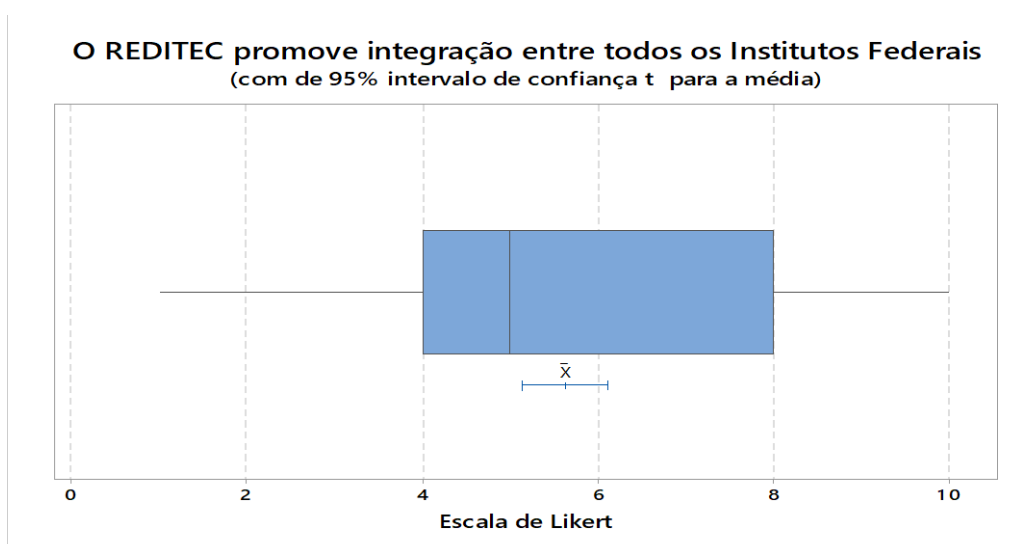


Gráfico G14: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito do REDITEC promover integração entre todos os Institutos Federais.

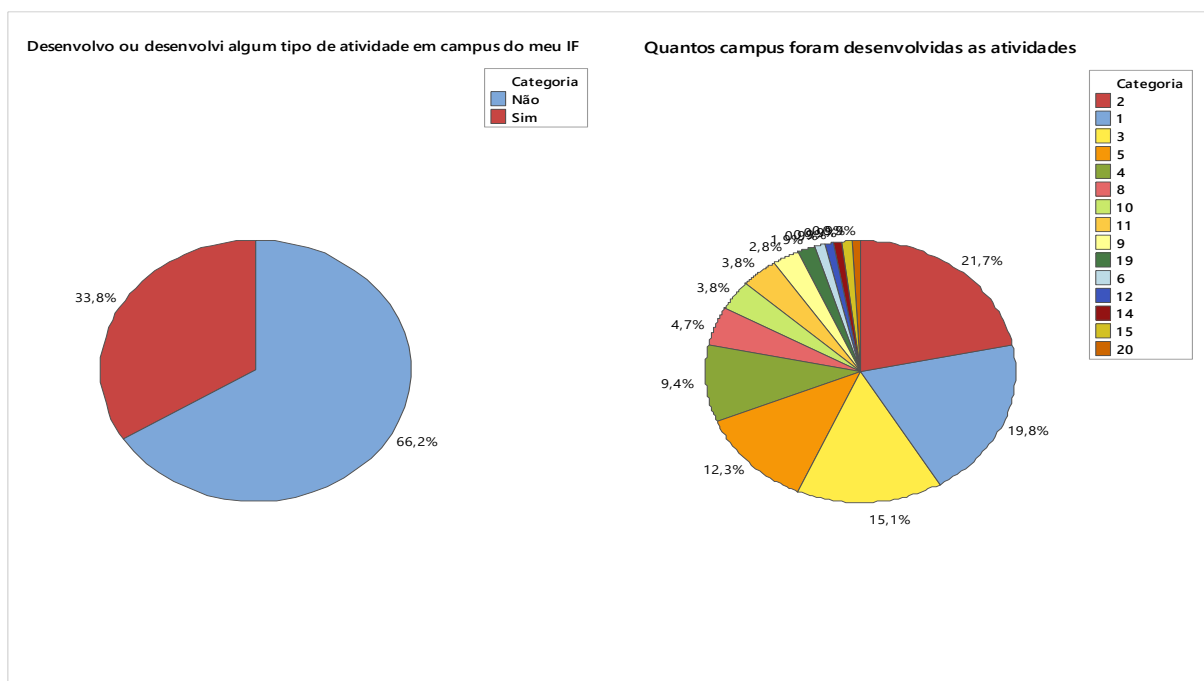


Gráfico G15: Distribuição da amostra dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros campi do meu IF.

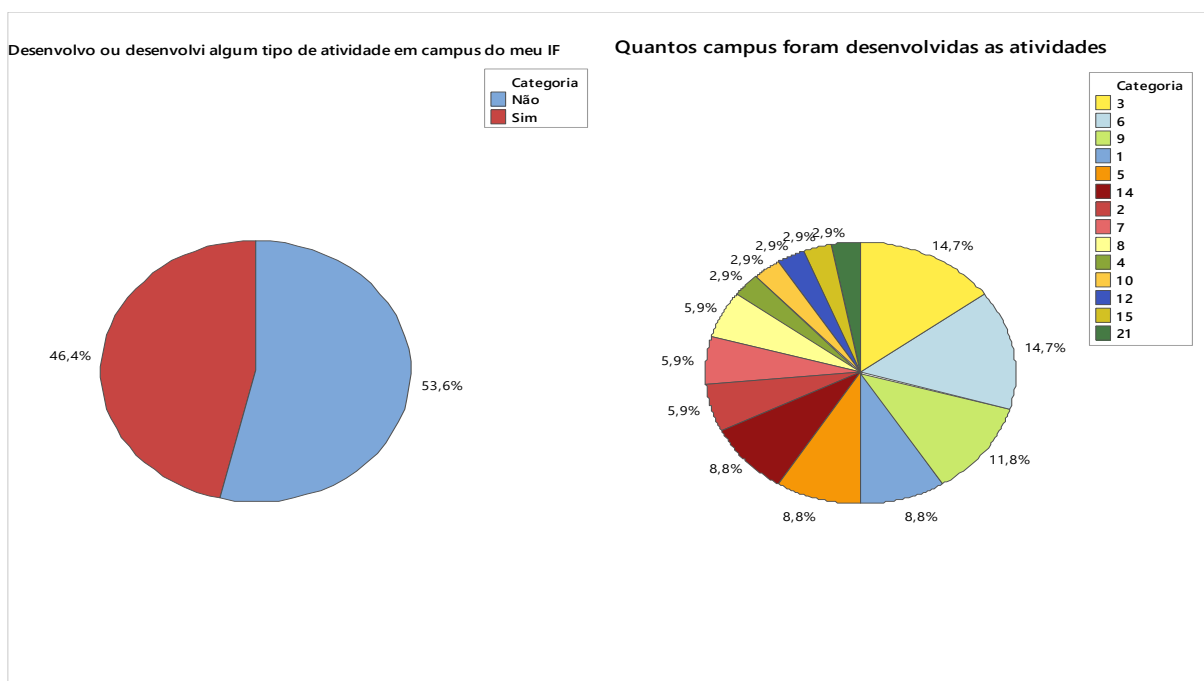


Gráfico G16: Distribuição da amostra dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros campi do meu IF.

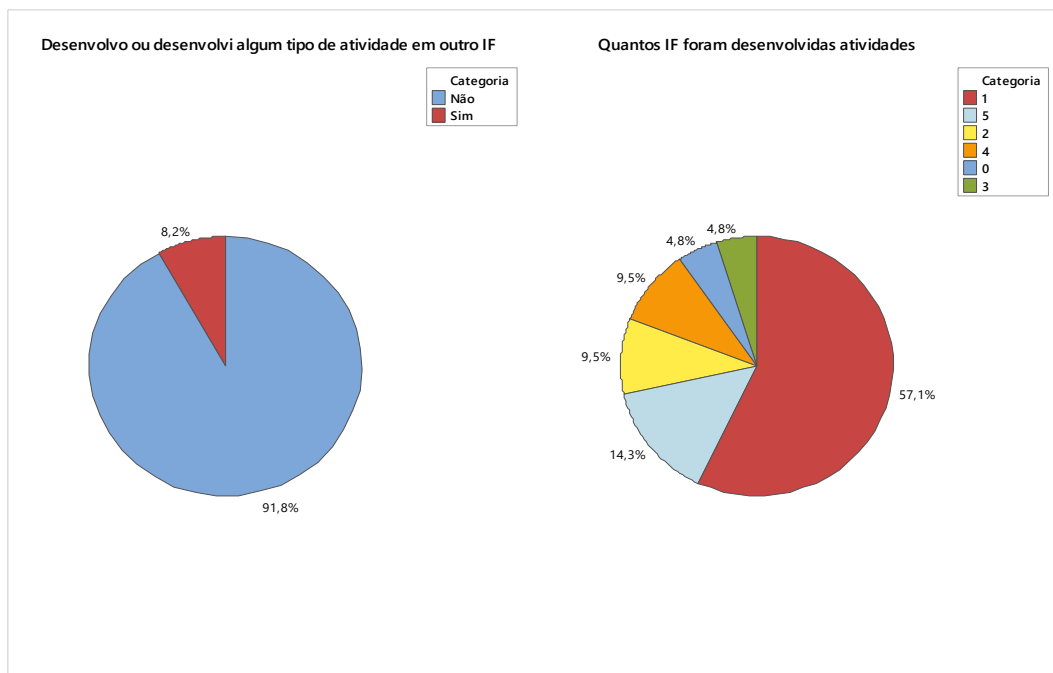


Gráfico G17: Distribuição da amostra dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros Institutos Federais.

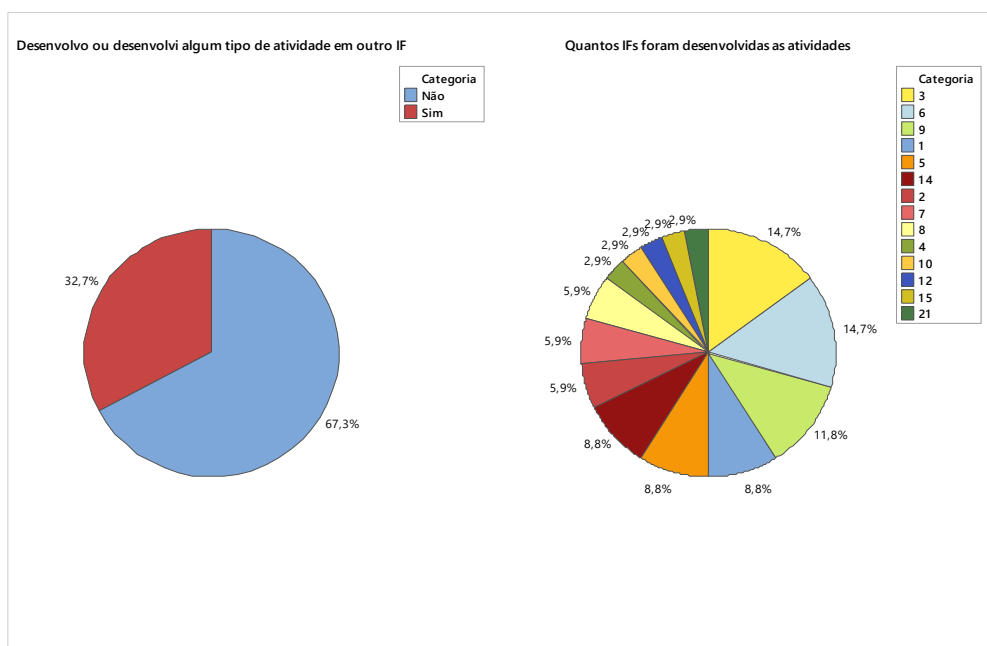


Gráfico G18: Distribuição da amostra dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito do desenvolvimento de algum tipo de atividade com outros Institutos Federais.

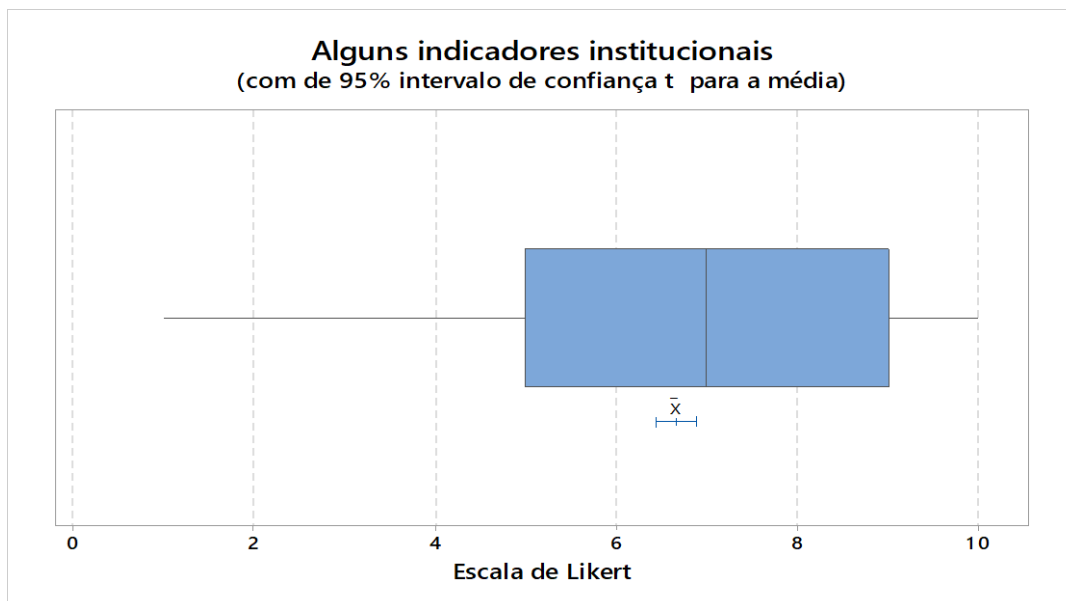


Gráfico G19: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito do conhecimento de alguns indicadores institucionais

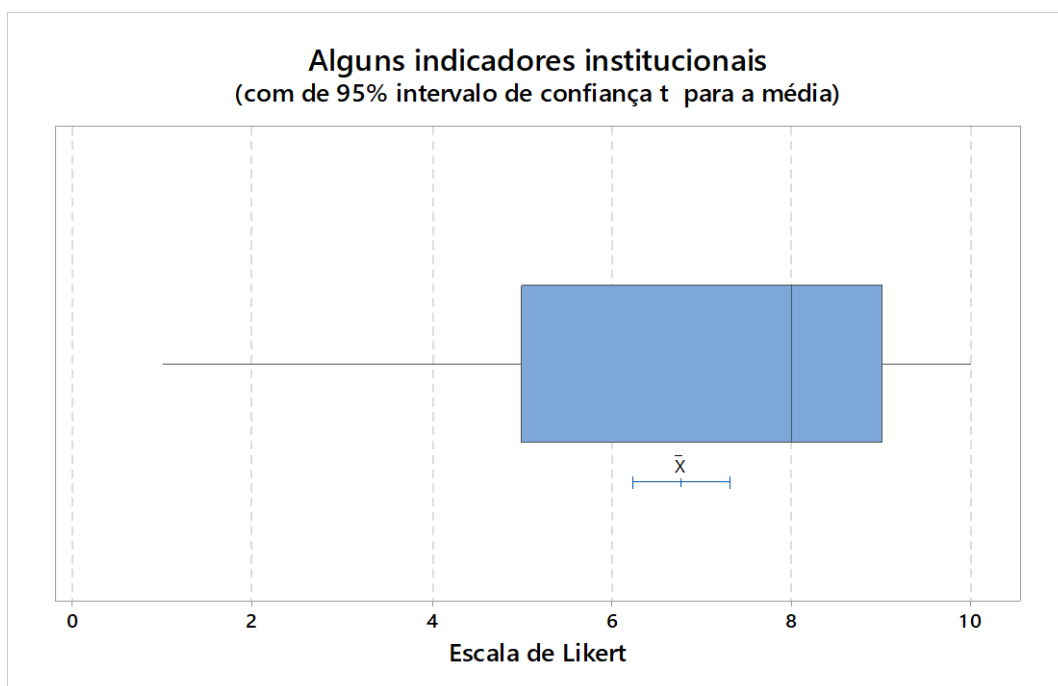


Gráfico G20: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito do conhecimento de alguns indicadores institucionais

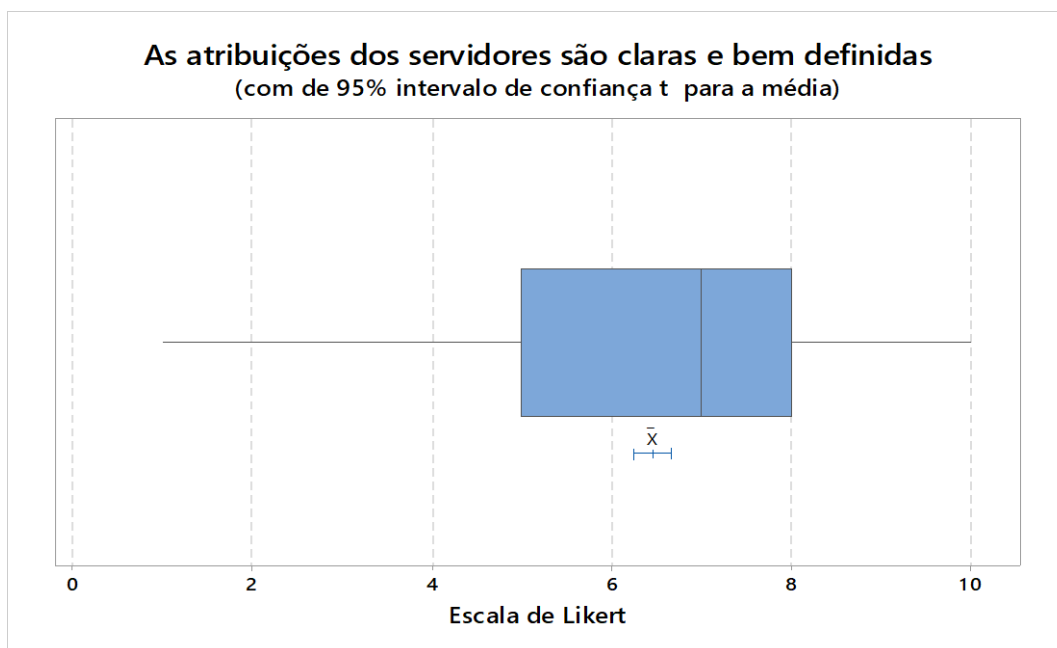


Gráfico G21: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição, a respeito das atribuições dos servidores serem claras e bem definidas

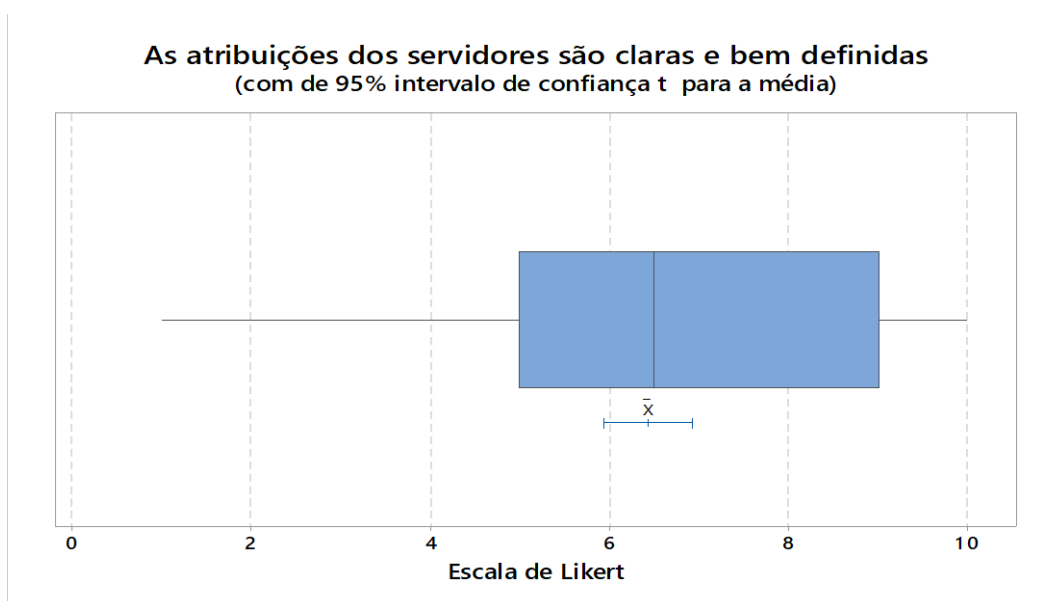


Gráfico G22: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito das atribuições dos servidores serem claras e bem definidas

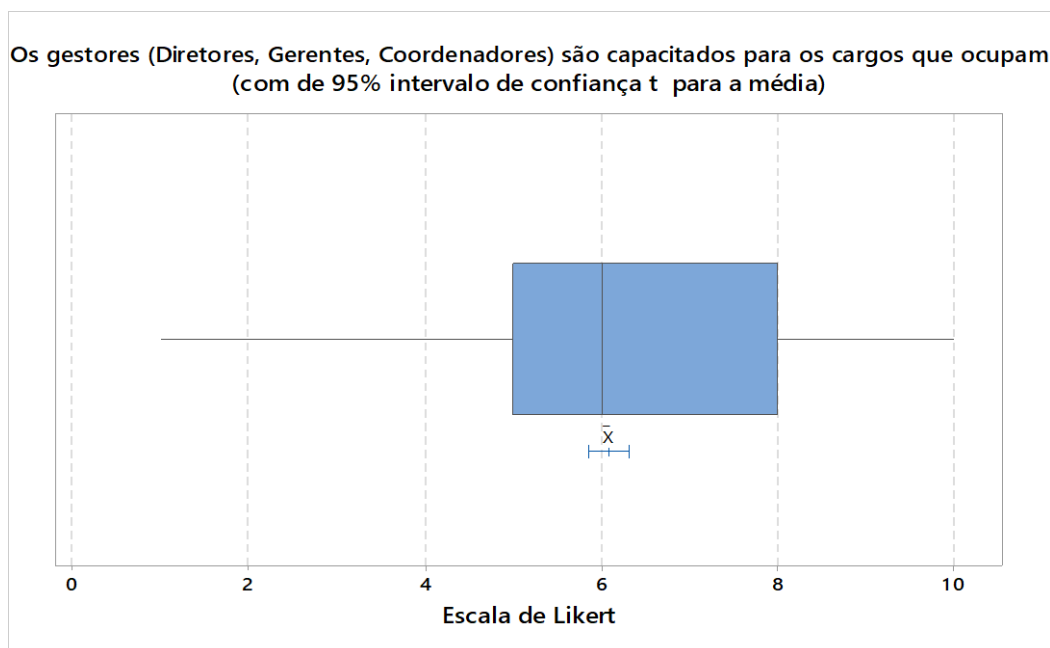


Gráfico G23: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição a respeito dos gestores serem capacitados para os cargos que ocupam

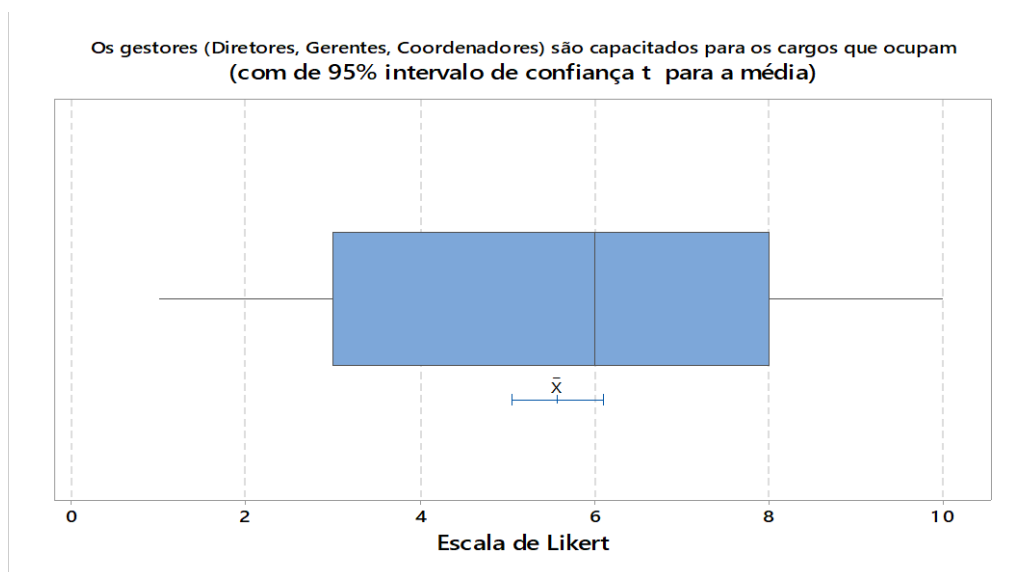


Gráfico G24: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito dos gestores serem capacitados para os cargos que ocupam.

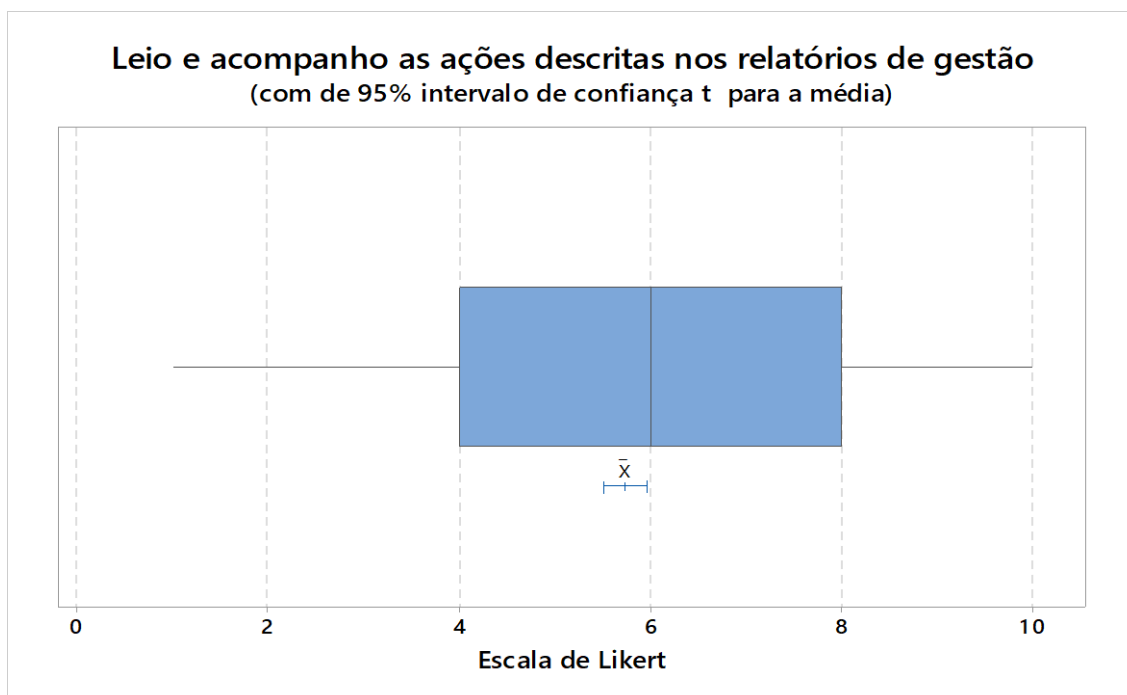


Gráfico G25: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição a respeito da leitura e acompanhamento das ações descritas nos Relatórios de Gestão

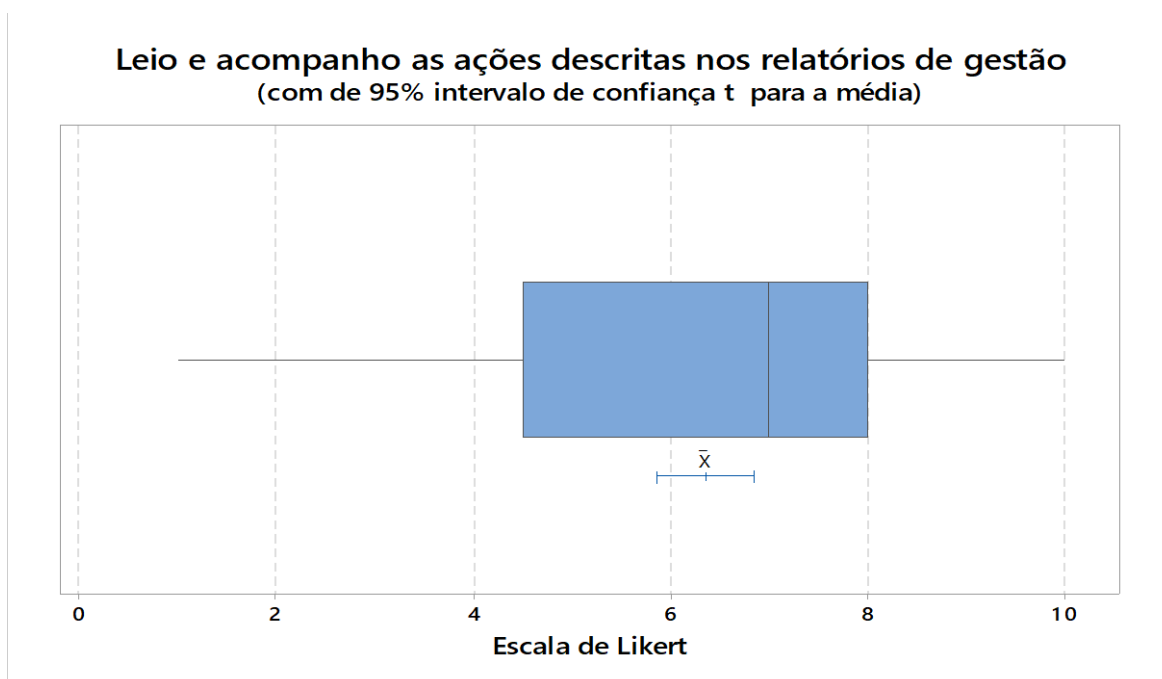


Gráfico G26: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito da leitura e acompanhamento das ações descritas nos Relatórios de Gestão

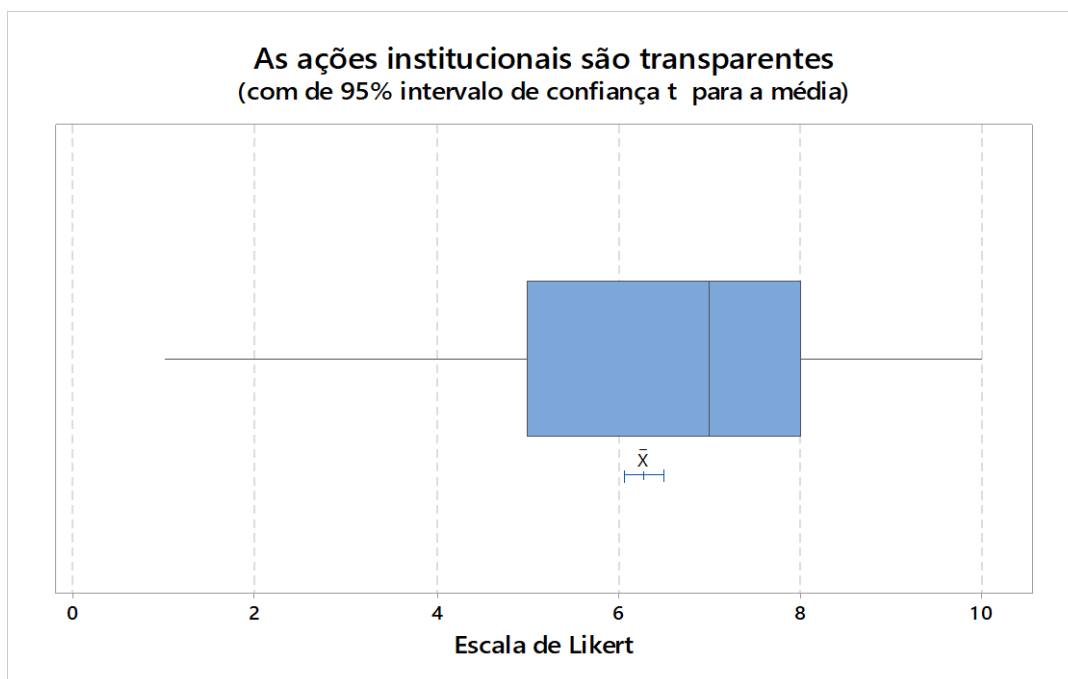


Gráfico G27: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição a respeito das ações institucionais serem transparentes

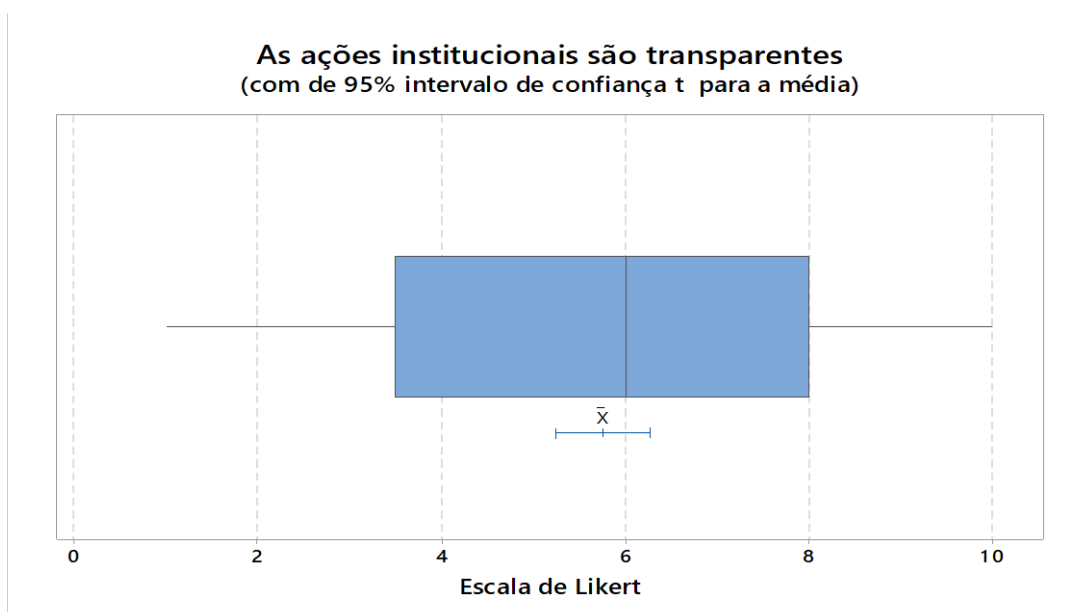


Gráfico G28: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição, a respeito das ações institucionais serem transparentes

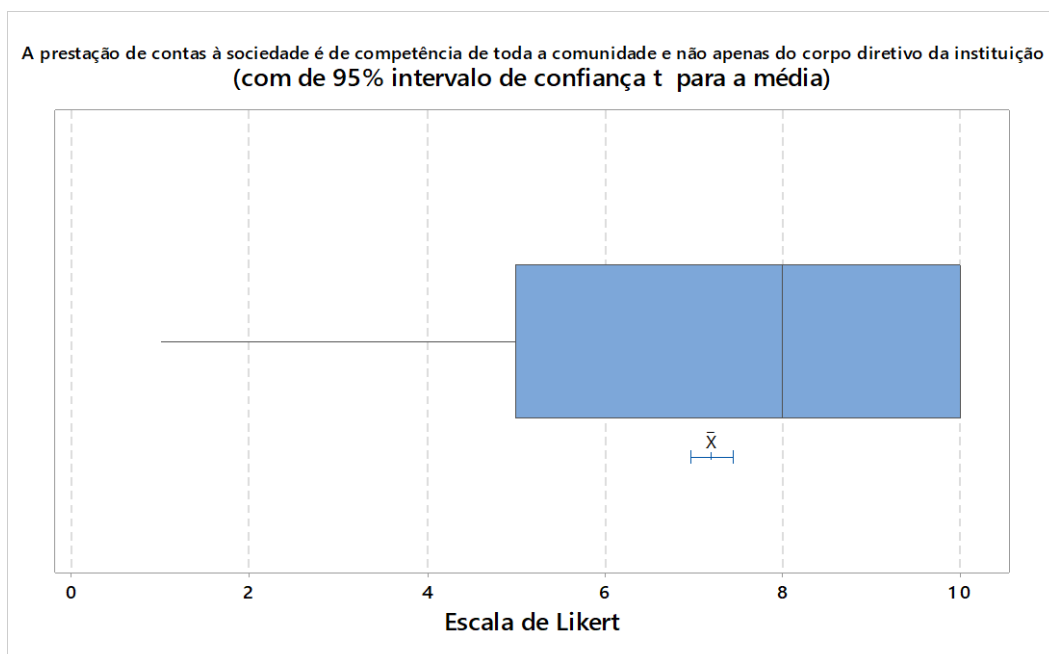


Gráfico G29: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com menos de 5 anos de instituição a respeito da prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição

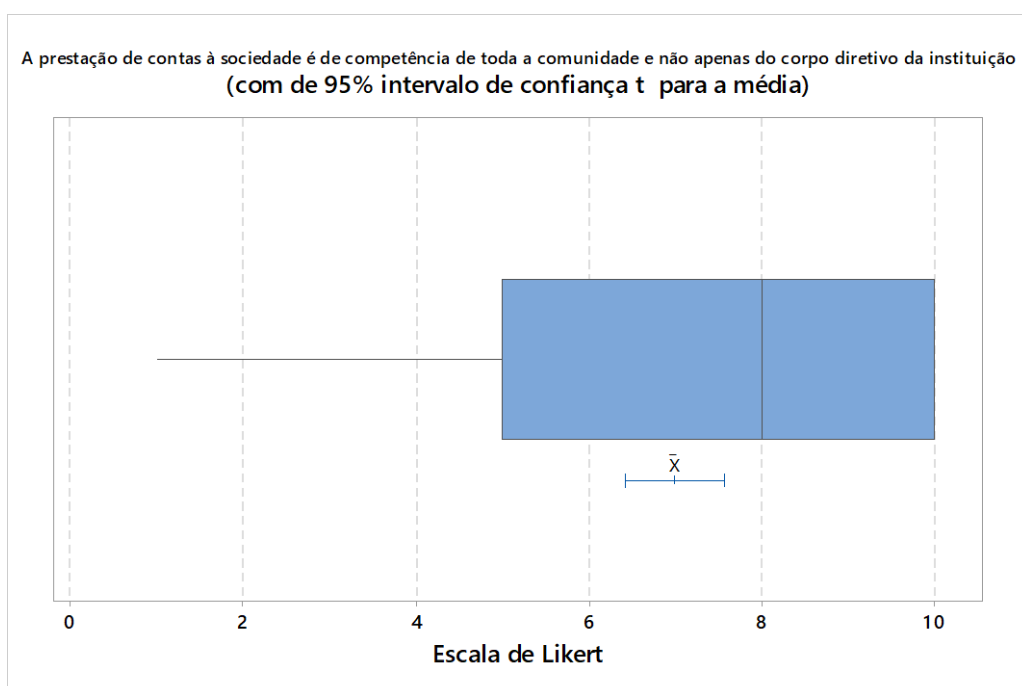


Gráfico G30: Box Plot com as respostas obtidas dos servidores com mais de 15 anos de instituição a respeito da prestação de contas à sociedade ser de competência de toda a comunidade e não apenas do corpo diretivo da instituição