



Universidade de Brasília
Faculdade de Educação
Programa de Pós-Graduação em Educação- Modalidade Profissional

Alinhamento entre Plano de Desenvolvimento Institucional,
Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento
Institucional no âmbito do Instituto Federal de Brasília

CECÍLIA CÂNDIDA FRASÃO VIEIRA

Brasília-DF
2019

CECÍLIA CÂNDIDA FRASÃO VIEIRA

O Alinhamento entre Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional no âmbito do Instituto Federal de Brasília

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Modalidade Profissional Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, Área de Concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Almeida Sales de Melo
Faculdade de Educação - UnB

Brasília-DF
2019

VC217a Vieira, Cecília Cândida Frasso
O Alinhamento entre Plano de Desenvolvimento
Institucional, Projeto Político Institucional e
Planejamento Institucional no âmbito do Instituto
Federal de Brasília / Cecília Cândida Frasso Vieira;
orientador Adriana Almeida Sales de Melo. -- Brasília,
2019. 145 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em
Educação) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Plano de Desenvolvimento Institucional. 2. Projeto
Pedagógico Institucional. 3. Planejamento . 4. Gestão. 5.
Institutos Federais. I. Almeida Sales de Melo, Adriana,
orient. II. Título.

CECÍLIA CÂNDIDA FRASÃO VIEIRA

O Alinhamento entre Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional no âmbito do Instituto

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional (PPGEMP) da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação. Área de Concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação.

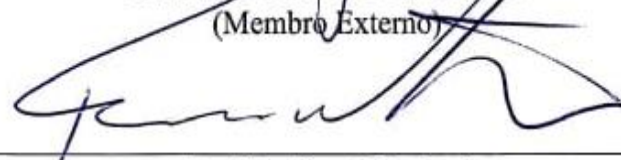
BANCA EXAMINADORA




Prof. Dra. Adriana Almeida Sales de Melo
Universidade de Brasília/PPGEMP
(Orientadora)



Prof. Dr. Marcelo Machado Feres
Instituto Federal de Brasília/IFB
(Membro Externo)



Prof. Dr. Remi Castioni
Universidade de Brasília/PPGEMP
(Membro Interno)



Prof. Dr. Bernardo Kipnis
Universidade de Brasília/PPGEMP
(Suplente)

Federal de Brasília

Defesa em: 12 de julho de 2019.
Local: Faculdade de Educação - Campus Darcy
Ribeiro/Universidade de Brasília.

AGRADECIMENTOS

O ditado popular diz que “coração de mãe sempre cabe mais um”. Sou grata a Deus por me conceder a maternidade e o coração compatível com o ditado popular, que acompanha um sentimento inexorável de amor e carinho pelas pessoas que estão nele e que por meio de palavras espero que compreendam esse sentimento.

Agradeço a Professora Doutora Adriana, orientadora dedicada, que durante esses meses incentivou meu processo de aprendizagem, despertou o espírito para a pesquisa, não se limitando sequer pelo Oceano que hora nos separou.

Agradeço aos professores doutores: Marcelo Feres, Remi Castioni e Bernardo Kipnis por aceitarem contribuir com esse trabalho como banca examinadora

Agradeço a Murilo e Eduardo, meus filhos amados, e William pai presente e também um presente para mim.

Agradeço a minha mãe que sempre valorizou a importância da educação na minha vida, e não mediu esforços para que essa fosse a nossa prioridade, durante o período escolar, e sendo vista como necessária ao longo da vida.

Agradeço ao meu pai, *in memoriam*, por me demonstrar, dia após dia, seu compromisso com o trabalho.

Agradeço as minhas irmãs, Cíntia, Mircéa e Jacéa companheiras da área de educação e da vida, que tornam cada almoço de domingo juntas um processo de reflexão sobre a realidade. À minha sobrinha Maria Clarice, que mesmo na adversidade nos lembra de hidratar o cabelo.

Agradeço aos meus cunhados Jean e Moacir Jr, principalmente pelas parcerias com Jacéa e Mircéa respectivamente, e em especial a Moacir Jr, pela revisão ortográfica desse estudo com zelo e rigor acadêmico.

Agradeço as minhas amigas Carolina Novaes, Daniela Bonfim, Ingrid Rodrigues, Ana Caroline Almeida, Amanda Amano, Érica Mateus, Simone Cândida, Raquel Wanderley pelo cuidado e amor comigo.

Agradeço a minha turma de mestrado, Heróis da Resistência, ingressantes no segundo semestre de 2017, pessoas incríveis e maravilhosas, com carinho especial a Leilane, Nilda, Núbia Jane, Lucélia, Patrícia, Michelle, Juliana, Marcelo, Daniel, Jeremias, Klever, pelos trabalhos realizados juntos e pelos risos e aflições compartilhados, para além das salas de aula.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação – modalidade profissional por sua dedicação e empenho com o programa.

Agradeço a Jennifer e Eduardo Filho pelas valiosas contribuições nessa escrita e nas experiências na vida.

Agradeço a Denise, Cristiane e Jabson, primeira equipe de trabalho no IFB, que me ensinaram o valor do trabalho em equipe e a possibilidade de cada dia se aprender algo novo.

Agradeço aos muitos colegas do IFB que contribuem com a minha formação profissional, em especial à Pró-reitoria de Ensino, a qual estou vinculada, e me permitiu, em conjunto com a gestão do IFB, realizar os estudos com dedicação integral, concedendo afastamento remunerado.

RESUMO

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são instituições educacionais com a missão de atuar em diversos níveis e modalidades, ofertando educação técnica e tecnológica em uma perspectiva inovadora e crítica. Os IFs, como instituições públicas, devem atentar-se a todos os preceitos normativos que regem esse tipo de organização. Assim, um de seus desafios é realizar uma gestão que atenda tanto o processo de regulação do Ensino Superior quanto as questões pedagógicas da Educação Básica. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo realizar um estudo de caso no Instituto Federal de Brasília, buscando identificar e caracterizar o alinhamento do IFB entre o Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional, para o alcance de uma gestão que materialize a função social dos Institutos. A partir de uma análise desses documentos no âmbito do IFB e entrevistas de atores que participaram dos processos de elaboração, implementação e avaliação desses instrumentos identificou-se pontos que são essenciais para o alinhamento desses norteadores da estratégia organizacional e ações que podem fortalecer essas ferramentas de concepção e de gestão. Assim sendo, como produto da pesquisa, apresenta-se uma Nota Técnica com uma proposta para alinhamento entre PDI, PPI e Planejamento no IFB a partir dos Projetos Políticos Pedagógicos dos Campi.

Palavras-Chave: Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional, Gestão dos Institutos Federais.

ABSTRACT

The Federal Institutes of Education, Science and Technology are educational institutions with the mission of acting at various levels and modalities, offering technical and technological education in an innovative and critical perspective. The Institutes, as public institutions, must pay attention to all the normative precepts that govern this type of organization. Thus, one of its challenges is to carry out a management that meets both the process of regulation of Higher Education and the pedagogical issues of Basic Education. In this sense, this paper aims to carry out a case study at the Federal Institute of Brasilia, seeking to identify and characterize IFB alignment through the Institutional Development Plan, Institutional Pedagogical Project and Institutional Planning, to achieve a management that materializes the social function of the Institutes. Based on an analysis of these IFB documents and interviews with actors who participated in the processes of elaboration, implementation and evaluation of these instruments, we identified points that are essential for the alignment of these guiding principles of the organizational strategy and actions that can strengthen these tools, conception and management. Therefore, as a research product, a Technical Note is presented with a proposal for alignment between PDI, PPI and IFB Planning based on Campus Pedagogical Political Projects.

Keyword: Institutional Development Plan, Institutional Pedagogical Project and Institutional Planning, Management, Federal Institutes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Menção ao PPI em Documentos regulamentares do IFB.....	24
Quadro 2 – Menção ao PDI em Documentos regulamentares do IFB.....	25
Quadro 3 – Menção ao Planejamento em Documentos regulamentares do IFB.....	27
Quadro 4 – Normas do Ministério da Educação que formalizam a oferta nos Campi – IFB.....	30
Quadro 5 – Oferta do IFB por Eixo Tecnológico/Área de saber	31
Quadro 6 – Comparativo entre Decreto nº 5.773/2006 e Decreto nº 6.095/2007.....	43
Quadro 7 – Comparativo entre Decreto nº 6.095/2007 e Lei nº 11.892/2008	
Quadro 8 – Descrição dos objetivos do IFB no PDI 2009-2013.....	59
Quadro 9 – Princípios e Valores do IFB – PDI e PPI.....	62
Quadro 10 – Desdobramentos 1º objetivos específicos – categorias	75
Quadro 11 – Desdobramentos 2º objetivos específicos – categorias.....	76
Quadro 12 – Significantes por Eixo de análise, categoria Pontos de convergência IFB x lei 11.892/2008	78
Quadro 13 – Significantes por Eixo de análise, categoria Pontos de divergência IFB x lei 11.892/2008	80
Quadro 14 - Significantes por Eixo de análise, categoria Espaços de Participação.....	83
Quadro 15 - Significantes por Eixo de análise, categoria Concepções de Gestão.....	86
Quadro 16 - Significantes por Eixo de análise, categoria Concepções de Planejamento.....	88
Quadro 17 - Significantes por Eixo de análise, categoria relevância do pedagógico.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cenário da Educação Profissional – 2015	18
Figura 2 – Evolução de número de alunos por campus (2009 a 2018).....	34
Figura 3 – Evolução de número de alunos por tipo de curso (2009 a 2018).....	35
Figura 4 – Macroprocesso do Planejamento IFB.....	66
Figura 5 – Níveis de atuação da gestão do IFB.....	67
Figura 6 – Registro gráfico da relação PDI, PPI e Planejamento entrevista E1.....	69
Figura 7 – Registro gráfico da relação PDI, PPI e Planejamento entrevista E2.....	70
Figura 8 – Registro gráfico da relação PDI, PPI e Planejamento entrevista E3.....	71
Figura 9 – Registro gráfico da relação PDI, PPI e Planejamento entrevista E4.....	71
Figura 10 – Representação do processo de categorização.....	75
Figura 11 – Formalização da Nota Técnica no IFB.....	73

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEP/CAB	Centro de Educação Profissional – Colégio Agrícola de Brasília
CODEPLAN	Companhia de Planejamento do Distrito Federal
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CS	Conselho Superior
DGPL	Diretor Geral do Planaltina
DRBR	Diretoria do Campus Brasília
DRDI	Diretor de Desenvolvimento Institucional
DREX	Diretora de Extensão
DRGA	Diretoria do Campus Gama
DRPP	Diretor-Geral do Plano Piloto
DRSA	Diretoria do Campus Samambaia
DRTG	Diretoria do Campus Taguatinga
EAFS	Escolas Agrotécnicas Federais
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
ETBBSB	Escola Técnica de Brasília
ETFS	Escolas Técnicas Federais
EVS	Universidades Federais
GDF	Governo do Distrito Federal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFB	Instituto Federal de Brasília
IFET	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFETs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFs	Institutos Federais de Educação
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PI	Pesquisador/Procurador Educacional Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PIB-DF	Produto Interno Bruto do Distrito Federal
PNE	Plano Nacional de Educação.
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRAD	Pró-reitoria de Administração
PRAP	Pró-reitor de Administração e Planejamento
PRDI	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
PREN	Pró-reitor de Ensino
PREN	Pró-reitoria de Ensino
PREX	Pró-reitoria de Extensão
PRPI	Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação
PRPP	Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação
RIFB	Reitor do Instituto Federal de Brasília

RIFB	Reitoria do Instituto Federal de Brasília
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industria
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
UAP	Unidade Agrotécnica de Planaltina
UNED	Unidades de Ensino Descentralizadas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
CAPÍTULO I.....	5
A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - CONTEXTO E PERSPECTIVAS	5
1.1 Contexto da Educação Profissional no Brasil.....	5
1.2 O lugar dos Institutos Federais – Perspectivas para EPT.....	12
1.3 Instituto Federal de Brasília - IFB: origem e atuação.....	19
1.3.1 Origem.....	19
1.3.2 Estrutura Organizacional.....	22
1.3.3 Atuação guia: a oferta.....	30
CAPÍTULO II	37
MARCO REGULATÓRIO DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIAS NOS DOCUMENTOS NORTEADORES NOS INSTITUTOS FEDERAIS	37
2.1 Conjuntura.....	37
2.2 Instrumentos e Procedimentos	41
2.3 Os desafios do Planejamento no IFB: uma questão pedagógica ou uma obrigatoriedade legal?	47
2.3.1 – 1º Desafio: O pedagógico como fio condutor.....	49
2.3.2 – 2º Desafio: participação do pensar ao agir.	52
CAPÍTULO III.....	55
COMPREENSÃO DA REALIDADE DO IFB - O ALINHAMENTO ENTRE PDI, PPI E PLANEJAMENTO.....	55
3.1 Percurso da pesquisa - Metodologia.....	55
3.2 Seguindo o caminho intuitivo - a pré-análise.....	57
3.2.1 – Plano de Desenvolvimento Institucional – IFB, vigência de 2009-2013.....	57
3.2.2 – Projeto Pedagógico Institucional – IFB, Resolução nº 008/2008 – CS/IFB	60
3.2.3 – Planejamento Estratégico Institucional – IFB, 2009 a 2013.....	64
3.2.4 – Relação PDI, PPI e Planejamento na visão de atores do IFB.....	68
3.3 Explorando a trilha – Exploração do Material	73
3.3.1 – Dimensões de análise	74
3.4 Apreciando os achados do percurso - Tratamento dos dados, inferências e interpretação	76
3.4.1 – 1ª Dimensão: Relação entre o que está previsto na legislação e a concepção do IFB	77
3.4.1.1 Categoria: Pontos de convergência IFB x Lei nº 11.892/2008.....	77
3.4.1.2 Categoria: Pontos de divergência IFB x Lei nº 11.892/2008.....	79
3.4.2 – 2ª Dimensão: Gestão do IFB e a relação com PDI, PPI e Planejamento.	81
3.4.2.2 Categoria: Concepções de gestão	85
3.4.2.3 Categoria: Concepção de Planejamento	88
3.4.2.4 Categoria: Concepções sobre o pedagógico.....	91
3.5 Alinhamento entre o PDI, PPI e Planejamento	96

CAPÍTULO IV	99
AÇÃO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROSPECÇÕES	99
4.1 Produto de Intervenção: Nota Técnica.....	99
4.2 Considerações finais e Cenários de Trabalhos Futuros.....	104
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE I.....	117
Roteiro de Entrevista.....	117
APÊNDICE II	118
Categorização.....	118

INTRODUÇÃO

Os Institutos Federais são autarquias vinculadas ao Ministério da Educação compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, instituída por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

Destaca-se que essas instituições são detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar e, assim sendo, possuem liberdade para escolher o modelo de gestão mais adequado às suas especificidades. Entretanto, os limites dessa autonomia são definidos em lei, com objetivos e finalidades estabelecidos, inclusive no que concerne à oferta em diferentes níveis e modalidades da educação nacional.

Nesse sentido, a materialização da proposta de atendimento do Instituto Federal de Brasília, considerando-se o alinhamento em seus norteadores estratégicos (Projeto Pedagógico Institucional – PPI, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, e Planejamento Institucional), constitui o principal interesse no desenvolvimento desse trabalho.

Verifica-se que o modelo de elaboração de norteadores administrativos e pedagógicos depende das concepções teóricas de gestão e de educação adotadas para que seja um processo educativo holístico, ou seja, que contemple o todo desde a concepção até a prática, rompendo com a ideia de planejamento apenas como técnica. Nessa perspectiva, o planejamento é um ato político de transformação da realidade e desencadeador de consciência crítica.

Os Institutos Federais de Educação têm o desafio de atender às legislações para os diferentes níveis e modalidades e constituir uma identidade própria. Dessa forma, a organização administrativa e pedagógica precisa de estratégias que viabilizem o cumprimento da missão proposta por essas instituições. Nesse sentido, uma possibilidade para uma gestão democrática e participativa é considerar a utilização de recursos administrativos e pedagógicos alinhados para o cumprimento de sua missão e ao alcance de seus objetivos. Diante desses pressupostos, para este estudo serão consideradas duas perguntas iniciais (i) Como o Instituto Federal de Brasília constitui seus norteadores estratégicos (PDI, PPI e Planejamento) para que a gestão institucional conduza a materialização de seus objetivos e (ii) Como esses norteadores estratégicos estão alinhados entre si?

No intuito de responder às duas questões apresentadas, pretende-se, inicialmente, contextualizar o funcionamento do Instituto Federal de Brasília. Posteriormente, tem-se como objetivo descrever e significar as ferramentas de gestão: PDI, PPI e Planejamento, no âmbito do Instituto Federal de Brasília, passando-se, em seguida, ao estabelecimento de orientações

para um modelo metodológico voltados para uma gestão institucional considerando a relação entre PDI, PPI e Planejamento Institucional.

O trabalho está organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, será apresentado o contexto da Educação Profissional no Brasil, precedentes a criação da Rede Federal de Educação Profissional, no intuito de demonstrar a origem e complexidade desse nível de atuação e principalmente a proposta para as políticas de educação profissional que os Institutos Federais são protagonistas em sua implantação, para dessa forma compreender o contexto que a gestão dessas instituições devem considerar ao conduzir seu processo de gestão.

Em seguida, passa-se ao Capítulo 2, que apresentará os marcos regulatórios para o ensino superior e suas influências nos documentos norteadores estratégicos dos IFs, haja vista a importância interna dessas declarações formais para a agenda dos gestores, do processo de tomada de decisão e espaço de participação dos segmentos da comunidade. Apresenta-se, ainda, no Capítulo 3, a análise do Projeto Pedagógico Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional e a organização do Planejamento no Instituto Federal de Brasília, identificando a materialidade dos instrumentos no dia-a-dia institucional quanto a concepção de gestão, espaços de participação, concepção de planejamento, concepção sobre o pedagógico e os pontos de divergência e convergência com o documento legal que criou os institutos federais e uma análise do alinhamento entre o PDI, PPI e Planejamento.. No Capítulo 4 será apresentado o produto oriundo desse estudo como consolidação do processo de ensino aprendizagem dessa pesquisadora e as perspectivas de continuidade da pesquisa.

CAPÍTULO I

A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - CONTEXTO E PERSPECTIVAS

1.1 Contexto da Educação Profissional no Brasil

A Educação Profissional no Brasil permeia os níveis da educação básica e do ensino superior. No sistema educacional brasileiro, configura-se como modalidade de ensino e deve se articular além dos distintos níveis de oferta com as demais modalidades (BRASIL, 1996).

A construção da identidade da Educação Profissional no Brasil é demarcada principalmente pelas influências das questões socioeconômicas e do papel da educação para as diferentes classes sociais. Na história da educação brasileira, a maioria dos escritos referem-se à formação para o trabalho, apesar das ações realizadas pelos jesuítas e das iniciativas realizadas em razão da chegada da Família Real. Entre as iniciativas que formaram o contexto educacional à época está a criação da Escola de Aprendizes e Artífices, inaugurada por Nilo Peçanha no início do século XX. Esse marco é necessário para compreender a base cultural em que se apoiaria o desenvolvimento da Educação Profissional no Brasil.

Como contexto histórico, nesse período, tem-se uma recente República em formação em volta de interesses de uma pequena parcela da sociedade que, antes centrada na Família Real, agora é substituída por grandes oligarquias. Formalizou-se, então, essa modalidade educacional para atender explicitamente aos menos favorecidos, em maioria descendentes de escravos e imigrantes, conforme prefácio do Decreto nº 7.555, de 23 de setembro de 1909:

não só habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazel-os adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade ignorante, escola do vício e do crime (BRASIL, 1909, caput).

Para Kuenzer (2007, p. 27) “na primeira vez em que aparece a formação profissional como política pública, ela ocorre na perspectiva moralizadora da formação do caráter pelo trabalho”, ou seja, apesar de mencionar-se o preparo intelectual, a ideia que se firmou para a educação profissional é a de um paliativo para problemas sociais causados pela dificuldade de subsistência das classes desfavorecidas socialmente, classes essas formadas por trabalhadores carentes e analfabetos. Caracteriza-se, assim, a manutenção da estratificação social, haja vista que a oferta dessa educação era limitada, negando-se, dessa forma, o acesso a todos os saberes sistematizados e aos níveis escolares mais elevados. Para Feres (2017, p. 66)

foi a partir da década de 1930, com a aceleração da industrialização, que a organização do sistema educacional deixa mais evidente a dualidade no ensino

médio em termos pedagógicos, com as reformas educacionais. Posteriormente houve diversas tentativas de harmonizar a escola humanista com a escola do trabalho, tanto em termos de diploma quanto de integração curricular, mas a questão continua presente, por se tratar de algo inerente à divisão social.

Assim sendo, a complexidade da Educação Profissional e Tecnológica estabelecida atualmente começou a se delinear no Governo Getúlio Vargas, ocasionado principalmente pelas mudanças significativas no modo de organização de produção da sociedade brasileira impulsionada pela expansão da industrialização nacional, pela regulamentação do mercado de trabalho e pela instauração do modo de produção capitalista, exigindo, assim, uma formação profissional específica para atuação nesse novo contexto, o que opõe-se diretamente ao modo de produção agrário exportador, até então predominante no território.

As mudanças do cenário econômico ocorrem em um campo de disputa latente entre as oligarquias estabelecidas. A classe média começa a se fortalecer apoiada pelo Tenentismo, juntamente com o aparato militar. Nesse período, houve o fortalecimento de caminhos distintos para a escolarização das classes sociais: um voltado para a classe econômica mais favorecida, com um teor mais intelectual, e outro para as classes sociais mais vulneráveis economicamente, voltado para a o trabalho operacional.

Essa dualidade está formalizada na Constituição de 1937, em que se determina o ensino pré-vocacional profissional às classes menos favorecidas e, também, a criação de escolas de aprendizes para os filhos de seus operários como dever das indústrias e dos sindicatos econômicos (BRASIL, 1937). Essa determinação é reforçada pela Reforma Capanema, em 1942, que estabelece caminhos educacionais distintos, determinados pelo contexto econômico e que direciona as classes sociais conforme as suas possibilidades de se manter na escola. Para Feres (2007) essa reforma “reforçava a separação do ensino para a preparação de trabalhadores para atividades de cunho intelectual e instrumental, definido a partir do paradigma taylorista/fordista, que levava à divisão social e técnica do trabalho” o que foi a base do processo de desenvolvimento industrial brasileiro.

Para Capanema (1949) o Ensino Profissional e o Ensino Superior são delimitados por:

Ensino Profissional:

É de considerar, por outro lado, que a própria natureza peculiar, isto é, a finalidade profissional dessa espécie de ensino, o torna objeto bem visado do movimento de nacionalização educacional. De: fato, se a economia se apresenta hoje em dia, em todo o mundo, em termos tão profundamente nacionais, o mesmo sentido não poderia deixar de tomar aquele setor do ensino que de um modo **mais direto a ela se vincula**. (p. 182, grifo nosso)

Ensino Superior:

Esse ensino, que tem no Brasil, a muitos respeito, **uma velha e bela tradição**, e que interessa tão profundamente à educação popular e à cultura geral do país, não pode ser assim fragmentado, e entregue ao arbítrio das legislações locais e das

regulamentações das faculdades e universidades. Cumpre considerá-lo na sua unidade e dar-lhe uma organização geral e nacional. (p. 185, grifo nosso)

Aranha (2006), destaca que a partir da perspectiva do Estado Novo, o ensino secundário é fragmentado em dois ciclos. Um desses ciclos ainda apresenta dois cursos paralelos segmentados para as ciências humanas e para as ciências exatas, ambos com vistas à preparação ao Ensino Superior, sendo que esse último se torna responsabilidade exclusiva do Governo Federal, enquanto o Ensino Primário é de responsabilidade dos estados. Destaca-se que nesse mesmo período foram criados o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI e também criados e organizados os cursos técnicos: normal, agrícola e comercial - todos formalizados por Leis Orgânicas de Ensino.

Essa etapa da organização educacional formalizou-se de maneira fragmentada e ambígua e seguiu dessa forma a cada nova modificação em sua estrutura e funcionamento. Esse sistema perdurou até a promulgação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, nº 4.024, publicada em 20 de dezembro de 1961 (BRASIL, 1961). Essa lei sofreu influências socioeconômicas baseadas nos modelos de produção fordistas e no crescimento industrial, que necessitava de mão de obra específica. Essa nova etapa configura-se com uma crescente preocupação com o crescimento - agora com um viés de internacionalização do capital pelo desenvolvimento do Brasil - por meio da industrialização multinacional.

Para Canali (2009), nesse contexto, diferencia-se a equivalência dos cursos profissionais e dos demais nos cursos secundários abolindo-se, dessa forma, a discriminação contra o Ensino Profissional por meio da equivalência plena. Essa dualidade, porém, ficou restrita apenas à formalidade da Lei, porque o currículo estabelecido nos cursos profissionais não contemplava as exigências dos concursos de habilitação ao ensino superior. Percebe-se que as legislações educacionais trazem subjacentes os conceitos que dão sustentáculo ao modelo de sociedade vigente. No arcabouço das legislações educacionais brasileiras, é possível observar a evolução da relação entre trabalho e escolarização de forma mais latente na Lei nº 5.692/71 - que regulamentava o ensino de 1º e 2º graus (BRASIL, 1971) - e na Lei nº 9.394/96 - que regulamenta toda a educação nacional (BRASIL, 1996).

No modelo tecnicista, que o enfoque pedagógico era o aprender a fazer (SAVIANI, 2008) vigente durante o período militar, que perdurou de 1964 a 1985, expresso na Lei nº 5.692/71, é possível depreender do espírito da lei uma concepção marcada para atender às demandas do novo cenário brasileiro, com projeto de desenvolvimento a partir do fortalecimento do capital internacional, por meio das multinacionais. Essa configuração amplia

o alcance da mecanização do âmbito rural, o que provocou um êxodo da população do interior para os centros urbanos. Com esse novo contexto criou-se uma necessidade de profissionalizar essa a população recém chegada aos centros urbanos e atender diretamente ao mercado, a partir da mercantilização do trabalho apoiado na exploração da mão-de-obra.

Nessa mesma dimensão, a escola reproduzia os mesmos pressupostos do mercado de trabalho, estabelecendo a dicotomia entre os destinados a liderar e aqueles que deveriam ser liderados. Para esse último grupo, a relação com a formação era a de preparação para o mercado de trabalho, subjugando a educação aos interesses explicitados pelo empresariado, sobretudo os cursos técnicos – a partir de um conhecimento técnico que deveria ser oferecido obrigatoriamente a todos matriculados no agora denominado 2º grau, conforme Lei nº 5.692/71 (BRASIL, 1971).

Essa nova legislação apresentava um ensino secundário com duas funções principais: a continuidade - que “é proporcionada, na nova estrutura, por um conteúdo que parte de uma base de educação geral ampla, nas primeiras séries do 1º grau, para a formação especial e as habilitações profissionais, no segundo grau” (ROMANELLI, 2005, p 238) e uma terminalidade - que é “proporcionada pela possibilidade de cada nível ser terminal, ou seja, de facultar uma formação que capacite o educando para o exercício de uma atividade” (ROMANELLI, 2005, p 238)

No entanto, isso fortaleceu o caminho dual da educação haja vista que “a compulsoriedade se limitou ao âmbito público, pois as escolas privadas continuaram com os currículos propedêuticos, voltados para as ciências, letras e artes, atendendo às elites” (CANALI, 2009, p. 13). Destaca-se, também, que não houve uma preocupação com a formação docente para suprir essa parte técnica. Kuenzer (2001) intitula essa proposta de findar com a dualidade estrutural de ingênua, considerando que

As condições desiguais de acesso à escola, aliadas à falta de vontade política para assegurar as condições financeiras necessárias à viabilização da nova proposta, à falta de professores qualificados, às dificuldades metodológicas de articulação entre teoria e prática e ao desinteresse do capital em ampliar e regulamentar as carreiras de nível técnico, acabaram por impedir a efetivação da proposta. (KEUNZER, 2001, p. 16)

Apesar disso, é entre as décadas de 1960 e 1970 que as Escolas Técnicas Federais se fortalecem. Elas haviam sido criadas em 1959 como autarquias, a partir das escolas industriais e técnicas mantidas pelo Governo Federal. Após um período de 11 anos com a organização brasileira nos moldes da obrigatoriedade do ensino profissionalizante, a Lei nº 7.044 de 18 de agosto de 1982 altera a compulsoriedade da profissionalização do 2º grau, estabelecendo-se

que, conforme seu art. 3º, “o ensino de 2º grau, **poderá**¹ ensejar habilitação profissional, a critério do estabelecimento de ensino” (BRASIL, 1982).

A partir da década de 1980, com a redemocratização do governo e a promulgação da Constituição Cidadã - Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), a participação popular ganha espaço e começa-se a discussão para um novo olhar para a educação. Assim inicia-se o processo de discussão de uma nova Lei de Diretrizes e Bases para substituição da Lei n. 5.961/71².

Após uma confusa tramitação no parlamento em 20 de dezembro 1996, é promulgada a Lei nº 9.394, conhecida como Lei Darcy Ribeiro. Para Pamplona (2008, p.41) “o texto aprovado as concepções de educação e sociedade seguem a linha neoliberal e são diametralmente opostas àquelas que nortearam o projeto de LDB da Sociedade Brasileira” em que a Educação Profissional aparece em uma legislação de educação no âmbito geral.

Também nessa LDB, se reestabelece a dualidade com a dissociação do ensino médio à educação profissional, por meio do regulamento de seu § 2º e do art. 36 e dos arts. 39 a 42: Decreto 2.208, de 17 de abril de 1997. Esse mesmo instrumento introduz a noção de competência para a educação profissional e especifica três níveis de ‘educação profissional’: I) Básico - destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores independente de escolaridade prévia; II) Técnico - destinado à habilitação profissional para alunos egressos do Ensino Médio; III) Tecnológico - correspondente aos cursos de nível superior na área tecnológica, destinado aos alunos oriundos do Ensino Médio Técnico (BRASIL, 1997). Para Silva (2004, p.202)

A proposição curricular centrada na noção de competências se insere exatamente numa perspectiva que visa instituir o controle sobre a formação humana, no sentido de adequá-la a pretensos imperativos postos pelo mercado – de produção e de consumo. Para realizar esse intento, restringe o sentido da experiência formativa, tomada, nessa perspectiva, como a ação de treinar, em situações cotidianas, os conhecimentos obtidos na escola

Oliveira (2009) destaca que esse Decreto organiza a Educação Profissional em sistema próprio e paralelo e ainda que a ênfase conferida à educação geral veio acompanhada do apelo à empregabilidade. No mesmo período, sob mandato de Fernando Henrique Cardoso, houve

¹ Grifo nosso.

² Dermeval Saviani realizou uma análise sobre o significado político da ação do Congresso Nacional no processo de elaboração das leis de diretrizes e bases da educação anterior a Lei 9394/96, o qual analisa cuidadosamente as emendas apostas pelos congressistas aos textos originais, dessa forma, apresentando de forma ampla os impactos dessas no cenário educacional brasileiro. Disponível em http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/251641/1/Saviani_Dermeval_LD.pdf

uma restrição na oferta por meio da Lei nº 9.649/98 (BRASIL, 1998), em seu artigo 47, parágrafo quinto, determinou:

A expansão da oferta de educação profissional, mediante a criação de novas unidades de ensino por parte da União, somente poderá ocorrer em parceria com Estados, municípios, Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não-governamentais, que serão responsáveis pela manutenção e gestão dos estabelecimentos de ensino (BRASIL, 1998).

Neste mesmo período foram organizadas as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional, na visão de Oliveira (2009), as diretrizes em questão ganham destaque, principalmente, ao agregar o termo competências.

Assim, além da restrição quanto à oferta, via Lei nº 9.649/98 (BRASIL, 1998), um forte impacto para a Educação profissional foi à adoção de um pensamento pedagógico empresarial, que se delineou na Era Vargas, em que a educação foi instituída como um recurso para o desenvolvimento econômico (RODRIGUES, 2007). As reformas ocorridas de flexibilização e adaptação da educação geral para o desenvolvimento de competências necessárias ao mercado de trabalho impacta a educação profissional pois

A ênfase conferida à educação geral veio acompanhada do apelo à empregabilidade, o que levou à reforma específica da educação profissional, que passou a organizar-se em sistema próprio, articulando-se no seu nível técnico ao ensino médio regular, por meio das regras estabelecidas no decreto n. 2.208 de 1997. (OLIVEIRA, 2009, p. 201)

Em 2004, a situação volta a ser alterada pelo Decreto nº 5.154, que deixou às instituições a opção de oferta da educação profissional articulada como o ensino médio, de forma integrada, concomitante ou subsequente (BRASIL, 2004b). Preliminarmente a essa mudança, o Ministério da Educação organizou o *Seminário Nacional de Educação Profissional: Concepções, Experiências, Problemas e Propostas* promovido pela Secretaria de Educação Média e Tecnológica e pelo Programa de Expansão da Educação Profissional. Relata-se que esse evento “reuniu mais de mil profissionais vinculados a instituições e/ou a atividades ligadas à educação profissional e tecnológica, além de representantes dos sindicatos e do governo” (MEC, 2004). Apresenta-se, nos anais do Seminário supracitado, a descrição do horizonte da EPT:

Uma política de educação profissional vai, portanto, muito além da expansão das oportunidades de vagas oferecidas nos diversos tipos de cursos que a integram. Ela deve visar os interesses públicos e não os clientelísticos e corporativos; ser efetivamente democrática e não discriminatória de etnias, gêneros, credos e filiações políticas; possuir qualidade definida pela função de emancipação social que exerce; contribuir para a expansão das diversas potencialidades dos indivíduos e para o desenvolvimento nacional; suportar a interlocução com as instâncias de controle social. Isto significa que ela deve se desenvolver sobre uma forte base de articulação

de interesses e de incorporação do avanço da ciência, do saber tecnológico e da riqueza da diversidade cultural que constitui a nação.

O princípio unitário e educativo do trabalho e o conceito de mundo do trabalho, com toda a sua preciosa gama de elementos materiais e culturais, constituem matrizes fundamentais dos currículos, métodos e práticas pedagógicas, os quais contribuem para a superação dos limites estreitos do enfoque economicista, preso à proposta que impõe à educação profissional a função do mero ajuste da força de trabalho às demandas do aparelho produtivo. (SETEC, 2013, p.3)

Em 2008, a Educação Profissional na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) é acrescida do termo ‘Tecnológica’, por meio da Lei n.º 11.741, de 16 de julho de 2008, “para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica” (BRASIL, 2008a) e ainda, acresce-se uma nova seção denominada ‘Educação Profissional Técnica de Nível Médio’. No entanto, é somente após alguns programas pontuais que as propostas para a Educação Profissional no Brasil se consolidam com maior expansão de sua oferta, sob responsabilidade da União, por meio da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e a instituição da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, por meio da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

Nesse sentido, o desafio da EPT é fazer com que os processos educativos se articulem ao mundo do trabalho e à prática social de tal forma que o trabalho seja compreendido como uma “práxis humana, material e não material, que objetiva a criação das condições de existência, e que portanto não se encerra na produção de mercadorias.” (KUENZER,1998, p.55). Evidencia-se, assim, a necessidade de uma intervenção política por uma educação na perspectiva emancipatória, em contraposição à perspectiva meramente instrumental voltada para o mercado.

Considera-se que a Educação Profissional, comumente conhecida como Ensino Técnico, institucionaliza-se com o cunho assistencialista e direcionado às camadas desfavorecidas da sociedade como meio de minimizar as discrepâncias sociais advindas do crescimento populacional e com a finalidade de atribuir utilidade aos cidadãos. Nessa lógica, Pacheco (2015, p.31) apresenta o conceito de cidadania, sob a consolidação do capitalismo moderno, apontando que “este termo adquire um novo e radical significado calcado na igualdade, pois o capitalismo, apesar de sua origem progressista, passa a ser negador da cidadania plena”. O autor segue dizendo que a qualificação do trabalhador, agora focado em treinamento, torna-se pré-requisito para a manutenção do sistema capitalista, após a revolução técnico-científica, sendo privado de uma educação verdadeira, integral e omnilateral. Assim, para Kuenzer (2007)

a formação de trabalhadores e cidadãos no Brasil, constituiu-se historicamente a partir da categoria dualidade estrutural, uma vez que havia uma nítida demarcação da trajetória educacional dos que iriam desempenhar funções intelectuais e instrumentais, em uma sociedade cujo desenvolvimento das forças produtivas delimitava claramente a divisão entre capital e trabalho traduzida no taylorismo-fordismo como ruptura entre as atividades de planejamento e supervisão de um lado, e de execução por outro. (KUENZER, 2007, p. 27)

Dessa maneira, é importante perceber a educação, inclusive a EPT, como um princípio interveniente de forma ativa e direta das transformações sociais. Nesse sentido, a educação profissional, no âmbito dos Institutos Federais, deve evitar uma formação imediatista e pouco reflexiva. Assim, enfatiza-se sua importância dentro de um contexto capitalista, mas não se deve subordiná-la apenas aos interesses desse sistema.

Portanto, a educação profissional é uma modalidade educacional que colabora para o desenvolvimento econômico no país. No entanto, em seu processo de constituição, muitas vezes o projeto de educação foi subjugado à manutenção da estratificação das classes sociais e ao capital. Porém, a partir de 2008, há uma proposta de formação no âmbito da EPT, em seus diferentes níveis e modalidades, para uma perspectiva de formação para a cidadania e preparação para atuação no mundo do trabalho. Considerando-se essas duas realidades, há uma barreira cultural e epistemológica a ser superada para o reposicionamento da EPT em vistas ao objetivo de transformação social. Por isso, é preciso que se conheça o contexto histórico para que nas práticas de gestão e pedagógicas haja a preocupação para buscar a transposição dessas barreiras. Em seguida, será discutido o lugar dos Institutos Federais no paradigma de Educação Profissional brasileira.

1.2 O lugar dos Institutos Federais – Perspectivas para EPT

O Ministério da Educação (2016), caracteriza a missão dos Institutos Federais como a oferta de um serviço à nação que se caracteriza por qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, além de permitir a realização de pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, tendo como colaborador o setor produtivo. Assim, cada IF tem que contribuir para atingir essa proposta, sendo necessário, portanto, organizar a sua estratégia de gestão à luz dessas características.

Dessa forma, é importante conhecer como se constituiu essa rede para que se consiga compreender as particularidades de cada instituto implementado para compor essa nova estrutura da educação profissional no Brasil. Ainda que os Institutos Federais tenham completado - recentemente - uma década de existência, os processos de organização pedagógica

e administrativa ainda estão em processo de constituição de uma identidade própria e de se reconhecerem em um cenário nacional que segmenta os níveis educacionais.

É possível que a heterogeneidade da institucionalização, representada pela reestruturação de diferentes instituições escolares (como as Escolas Técnicas Federais –ETFS, Escolas Agrotécnicas Federais –EAFS, Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais –EVS e Centros Federais de Educação Tecnológica –CEFETs), tenha sido fator contribuinte para a lenta consolidação dessa identidade³, haja vista que a identidade organizacional “pode ser considerada como resultante de uma representação compartilhada pelos membros de uma organização, em face daqueles com quem ela interage” (MACHADO-DA-SILVA E NOGUEIRA, 2001, p. 37).

Destaca-se que algumas dessas instituições já ofertavam a educação profissional de nível médio e de ensino superior, principalmente por meio dos cursos de tecnologia, no entanto não estavam presentes outras características, concepções e diretrizes que se propunham ao mesmo tempo para essa Rede, que se tornaria presente em todos os estados brasileiros. Tavares (2015, p. 14), em uma pesquisa sobre a institucionalidade dos IFs, destaca em sua tese que

na falta de clareza acerca do propósito da criação da nova institucionalidade, a grande maioria dos entrevistados, em diversas ocasiões, tomou as universidades federais como referência, seja para tentar identificar os aspectos em que estas instituições se assemelhavam aos IFs, ou para tentar estabelecer algum tipo de diferenciação.

No entanto, é importante destacar que a criação da Rede Federal de Educação Profissional faz parte da constituição de uma política pública de acesso e democratização da educação. O Governo Lula, responsável pela implantação dos IFs, se instaurou a partir de uma ruptura no contexto social, configurando-se como o primeiro governo de esquerda após o retorno da democracia no Brasil. Dessa forma, foi preciso cautela por parte da gestão nas resoluções para que não houvesse perda de apoio da base e riscos de não se conseguir respeito pelas decisões ou até mesmo a perda do governo e do regime estabelecido pelas “Diretas Já”.

Nesse sentido, foi necessário manter, em certa medida, características do regime de governo anterior para fortalecer a confiança na nova gestão, tanto no país quanto no cenário mundial. Esse foi um caminho para que se conseguisse com que as propostas de políticas sociais conseguissem atingir seus objetivos, mesmo que, para isso, comedidamente, fosse necessário

³ Sobre identidade dos Institutos Federais consultar o estudo de Moraes (2016) *Identidade de escola técnica vs. vontade de universidade : a formação da identidade dos Institutos Federais*. Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/21409>

utilizar e favorecer a hegemonia dominante. Assim, é preciso considerar alguns marcos, como, por exemplo, o Plano Nacional de Educação (PNE).

O PNE vigente à época era estabelecido pela Lei nº 10.072 de 9 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001), que define (i) as diretrizes para a gestão e o financiamento da educação; (ii) as diretrizes e metas para cada nível e modalidade de ensino e (iii) as diretrizes e metas para a formação e valorização do magistério e demais profissionais da educação, no período compreendido entre os anos de 2001 a 2010. Dourado (2010), ao referir-se à lógica neoliberal do Governo FHC, afirma que a “aprovação do atual PNE foi resultado, portanto, da hegemonia governamental no Congresso Nacional, que buscou traduzir a lógica das políticas governamentais em curso.”

Decorre disso que a meta 3 estabelece e aumenta tanto a capacidade instalada na rede de instituições de educação profissional, quanto a oferta de cursos básicos destinados a atender à população que está sendo excluída do mercado de trabalho. De igual maneira, a oferta de vagas no âmbito dos Institutos Federais relacionada ao Ensino Médio integrado à educação profissional é uma das prioridades dos IFs. Também é previsto que haja possibilidade de elevação da escolaridade, favorecido pela verticalização da educação básica à educação profissional e ensino superior, conforme a que na Lei nº 11.892/2008 (BRASIL,2008). No diagnóstico apresentado sobre a EPT, esse PNE destaca a visão econômica:

Um cenário que as diretrizes da educação profissional propostas neste plano buscam superar, ao prever que o cidadão brasileiro deve galgar – com apoio do Poder Público – níveis altos de escolarização, até porque estudos têm demonstrado que o aumento de um ano na média educacional da população economicamente ativa determina um incremento de 5,5 % do PIB (Produto Interno Bruto). Nesse contexto, a elevação da escolaridade do trabalhador coloca-se como essencial para a inserção competitiva do Brasil no mundo globalizado. (BRASIL, 2001, p.4)

Nesse mesmo documento apresenta-se, ainda, um trecho específico referente à diversidade da oferta que elenca a heterogeneidade e a diversidade como elementos positivos, pois permite atender a uma demanda muito variada. No entanto, é preciso refletir sobre tal ponto positivo, haja vista o resultado de minimizar a responsabilidade da União para com essa modalidade educacional. Segundo Frigotto et al. (2005, p.25), tem-se a intenção de “não somente proibir a pretendida formação integrada, mas regulamentar formas fragmentadas e aligeiradas de educação profissional em função das alegadas necessidades do mercado”. Nesse sentido, de acordo com o pensamento dos autores, as influências político-administrativas podem enviesar políticas sociais e econômicas além do que se estabelece formalmente.

Ainda no que tange às dicotomias entre as influências político-administrativas e as políticas sociais, Hermida (2006) faz uma análise referente aos antecedentes da publicação do PNE, discorrendo sobre as disputas que envolveram a sua elaboração. Assim, resume

que existiram dois projetos de Plano Nacional de Educação, de naturezas diferentes e antitéticas, que vislumbraram, na sua complexidade, o confronto de princípios e ideias no que diz respeito a concepções de homem, de educação e de sociedade. O confronto ocorrido no Congresso Nacional refletiu as discussões desencadeadas na sociedade civil em torno dos numerosos problemas que afligiam a sociedade brasileira. Um dos projetos, elaborado nos gabinetes do Ministério da Educação e do Instituto Nacional de Estudos e Investigações Educacionais (MEC/INEP), representava os interesses e privilégios de classe dominante, e o outro, apresentou-se como proposta alternativa aos projetos hegemônicos. (HERMIDA, 2006, p. 253)

O PNE que se estabeleceu foi o primeiro projeto descrito pela autora, mas a proposta alternativa foi um grande momento de espaço democrático de discussão e de reflexão sobre a educação, como afirma Melo (, p.165) “esta última década [90] foi de implementação das reformas neoliberais, mas também de retomada de uma intensa participação política em todos os cantos do país, na direção da formação do projeto democrático de massas”.

A partir de 2005 inicia-se de fato a expansão da oferta da Educação Profissional e Tecnológica, por meio do Plano de Expansão e Reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Assim, conforme destaca-se pelo Ministério da Educação (2018, n.p) esse “projeto buscou melhorar a distribuição espacial e cobertura das instituições de ensino e, conseqüentemente, ampliar o acesso da população à Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no país”. Dessa forma, o plano foi organizado em três fases:

Plano de Expansão – Fase I

A prioridade inicial foi a construção de escolas em unidades da federação ainda desprovidas destas instituições, como Acre, Amapá, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal, além da instalação de instituições federais de educação profissional nas periferias de grandes centros urbanos e municípios do interior.

Na primeira fase do plano de expansão, o projeto previu a criação de 5 (cinco) escolas técnicas federais e de 4 (quatro) escolas agrotécnicas federais, bem como a implantação de 33 novas unidades de ensino descentralizadas, contemplando 23 unidades da federação com a instalação de pelo menos uma instituição federal de educação tecnológica.

Plano de Expansão – Fase II

Em sua segunda fase, iniciada em 2007, a Setec/MEC estabelece como meta a criação, em quatro anos, de mais 150 novas instituições federais de educação tecnológica no marco do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica. As instituições foram distribuídas nos 26 estados e no Distrito Federal, contemplando 150 municípios diferentes escolhidos pelo próprio MEC e mediante manifestação de interesse por parte das prefeituras municipais.

Plano de Expansão – Fase III

Sua terceira fase, iniciada em 2011, estabeleceu um projeto de criação de 208 novas unidades até 2014, permanecendo o propósito de superação das desigualdades regionais e na viabilização das condições para acesso a cursos de formação profissional e tecnológica como ferramenta para melhoria de vida da população.

Como resultado, a expansão e interiorização das instituições federais de EPT partiu, em 2006, de um total de 144 unidades. Chegou em 2018, a 659 unidades em todo o país, das quais 643 já se encontram em funcionamento. Isto representou a construção

de mais de 500 novas unidades, quantitativo maior do que o previsto nas três fases (que totalizava 400 novas unidades). (MEC, 2018, n.p)

Na mudança da perspectiva da EPT, as instituições já existentes estavam vivenciando momentos distintos de consolidação. Havia escolas técnicas com o objetivo de tornarem-se CEFETs e, por outro lado, CEFETs buscando a autonomia universitária por meio da evolução para um novo status de Universidades Tecnológicas. Bueno (2012) afirma que

para resolver o impasse de conviver com esses diversos modelos institucionais, a SETEC muda os rumos do processo já instalado. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica como forma de reordenar todas essas unidades e transformá-las em uma única tipologia no sentido de ser ter unicidade da oferta. (BUENO, 2012, p.69)

Dessa forma, alguns diálogos e procedimentos administrativos foram necessários para a concretização da nova configuração de estruturas organizacionais para a oferta da educação profissional enquanto política pública.

Em abril de 2007, a SETEC realiza uma Chamada Pública para acolher propostas de apoio à implantação de 150 novas instituições federais de educação tecnológica (Chamada Pública MEC/SETEC n.º 001/2007) no âmbito do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica – Fase II. Em seu anexo já constavam as cidades previstas para serem atendidas. Essa Chamada Pública teve por objeto a análise e seleção de propostas de apoio à implantação de Instituições Federais de Educação Tecnológica, visando ao estabelecimento de uma ordem de prioridade na implantação das novas instituições de ensino.

Também o Decreto nº 6.095/2007, que “estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica” (BRASIL, 2007a) fala em agregação voluntária das diversas instituições federais de educação profissional e tecnológica de um estado em prol de formalizar um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET.

Em dezembro de 2007 é realizada a 2º Chamada Pública, que tem como objeto a análise e seleção de propostas de constituição de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. Essa chamada, em seu anexo, trouxe a minuta de projeto de Lei que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia entre outras providências (BRASIL, 2007b).

Em 2008, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação, responsável por conduzir as ações ministeriais e da União referentes à EPT, estabelece as Bases para uma Política Nacional de EPT que propõe um conjunto de ações que

tem procurado articular educação integral (formação geral e profissional e tecnológica) ao desenvolvimento econômico e social em uma dinâmica cujo objetivo principal é a inclusão de milhares de mulheres e homens deixados à margem da sociedade brasileira, seja no que tange à escolaridade, seja na perspectiva do trabalho. (PACHECO, 2010, p. 1)

Em relação à gestão e às práticas pedagógicas, esse documento traz pontos importantes a serem destacados dentro do “Eixo 4: Fortalecimento de estratégias Operacionais de Desenvolvimento da EPT” - que prevê a garantia de processos democráticos na gestão das instituições de EPT - e do “item II - que apresenta a proposta pedagógica”. Assim, descreve:

As propostas pedagógicas para a EPT devem se pautar pelo princípio da formação integral, do trabalho como princípio educativo, pelo respeito às diversidades dos sujeitos e às especificidades regionais. Além disto, a possibilidade da expressiva ampliação da oferta de educação escolar, em seus diferentes níveis articulada à educação profissional demanda a construção de um paradigma que supere a sobreposição e/ou justaposição entre campos do conhecimento e campos da profissionalização e invista na sua efetiva articulação como modo próprio de concepção do projeto educativo. (PACHECO, 2010, p. 6)

A partir dessa proposta pedagógica é que entra em vigor a Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, instituindo a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Nesse momento, tais instituições possuíam um grande desafio a ser superado: o de materializar processos de ensino-aprendizagem com uma proposta pedagógica condizente com as novas pedagogias que buscam a superação de modelos educacionais subservientes a uma classe social dominante, bem como a ruptura dessa modalidade educacional com o estigma de política pública puramente assistencialista.

No entanto, não se devem excluir as demandas do setor econômico. Para isso, foi necessário ressignificar o trabalho e a educação profissional nesse contexto e, para isso, assume-se como palavra-chave a democratização, por meio de política pública impessoal articulada com as potencialidades locais do mundo do trabalho e do desenvolvimento local.

Essas finalidades tão distintas foram unidas no surgimento desse instituto com o intuito de agregar uma diversidade de escolas e centros com características próprias com a identificação com as comunidades, o que resultou na culminação de um projeto unitário no país. Associar as demais atribuições dessas instituições com a meta específica de formação de professores (que atualmente é responsabilidade do Ensino Superior) foi uma tentativa de fazer com que essas instituições se identificassem com o projeto, mesmo diante das limitações de um projeto praticamente unidirecional da União.

É inegável que os documentos pedagógicos norteadores - disponibilizados pelo Ministério da Educação para essa instituição refletiam um pensamento que fazia ebulir o

sentimento de ruptura com a sólida estrutura de estratificação das classes sociais, pois conferia o acesso ao saber e, conseqüentemente, ao trabalho.

Porém, alguns aspectos da constituição da institucionalidade dos Institutos Federais refletem, ainda, uma perspectiva de cunho econômico, haja vista as mudanças ocorridas com o avanço tecnológico e a sua influência marcante nesse processo. No entanto, o discurso que compreende a nova investidura da Educação Profissional é o de desenvolvimento regional, comprometido com a justiça social. Assim, oferece-se educação pública, gratuita e de qualidade para a sociedade, inclusive para as regiões mais distantes.

Para a expansão da rede, foram consideradas três dimensões estabelecidas pelo Governo Federal que foram a dimensão social, geográfica e do desenvolvimento e

Em linhas gerais, a dimensão social visava à universalização de atendimento aos territórios; a dimensão geográfica objetivava a interiorização da oferta pública de educação profissional e o atendimento aos municípios não atendidos por escolas federais; e a dimensão de desenvolvimento visava atender municípios que possuíam arranjos produtivos já identificados. (OLIVEIRA E GONÇALVES JUNIOR, 2015, p. 2).

Há um ganho para a sociedade que é perceptível, haja vista que houve um aumento considerável da educação na modalidade profissional, técnica e tecnológica, como se pode perceber em um cenário delineado em 2015:

Figura 1 – Cenário da Educação Profissional - 2015



Fonte: (MEC, 2015, n.p)

Ainda destaca-se a ampliação da capacidade nos cursos de formação de professores, o que também caracteriza-se como uma das finalidades dessa Instituição. Há uma intervenção positiva na realidade social, principalmente no que concerne ao ensino superior público, que se apresenta com novas perspectivas de formação focadas na ciência e tecnologia.

Portanto, a instituição de uma nova entidade para a oferta de EPT é um projeto que busca consolidar em um único lugar a possibilidade de conjugar o trabalho como princípio educativo,

e conciliar os saberes científicos e profissionais ao desenvolvimento econômico e social. Durante sua implantação, muitos fatores econômicos, políticos e sociais tiveram que ser equilibrados para concretização da Rede Federal de Educação Profissional Técnica e Tecnológica, com espaços de discussão e participação dos diversos atores envolvidos. Para cada Instituto Federal que foi criado ou transformado a partir das diversas instituições existentes, esses fatores influenciaram de maneira diferente, considerando-se as distintas realidades. Em seguida, apresentaremos a análise da origem e da atuação do Instituto Federal de Brasília.

1.3 Instituto Federal de Brasília - IFB: origem e atuação

1.3.1 Origem

A história do Instituto Federal de Brasília está apresentada em seus documentos oficiais e destaca a cronologia, de forma resumida, que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional 2009 - 2014 (IFB, 2009, pp. 10-12), a seguir:

Criação em 17 de fevereiro de 1959 pelo Plano de Metas do Governo do Presidente Juscelino Kubitschek (pela Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959 e Exposição de Motivos nº 95 – DOU de 19/02/59) e inaugurado em 21 de abril de 1962, com a denominação de Escola Agrotécnica de Brasília, subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário do Ministério da Agricultura, com o objetivo de ministrar cursos regulares dos antigos Ginásio e Colegial Agrícola.

Decreto nº 53.558, de 13 de fevereiro de 1964, em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação as Escolas de Iniciação Agrícola e Agrotécnicas tiveram suas denominações alteradas para Ginásios Agrícolas e Colégios Agrícolas pelo mesmo decreto, ficou estabelecida a integração da Escola de Didática do Ensino Agrícola ao Colégio em questão, passando a Escola Agrotécnica a denominar-se de Colégio Agrícola de Aplicação de Brasília.

Decreto nº 82.711, de 24 de novembro de 1978 - o Colégio Agrícola de Brasília foi transferido para o Governo do Distrito Federal (GDF) responsabilidade da Fundação Educacional do Distrito Federal (FEDF) e a Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário do Ministério da Educação e Cultura. Por força do Convênio nº 1/78 – FEDF, o imóvel do Colégio Agrícola foi cedido à FEDF.

A partir da Portaria nº 129, de 18 de julho de 2000, o Colégio Agrícola de Brasília passou a denominar-se de Centro de Educação Profissional – Colégio Agrícola de Brasília (CEP/CAB), cujo funcionamento tem como objetivo a qualificação e requalificação profissional, objetivando a realização de Cursos de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores e Cursos de Educação Profissional Técnica de Nível Médio, direcionados à demanda mercadológica, principalmente na sua área de abrangência.

Como parte do Plano de expansão da Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Ministério da Educação, a Lei nº 11.534, de 25 de outubro de 2007, cria como entidade de natureza autárquica, vinculada ao Ministério da Educação, a **Escola Técnica de Brasília (ETBBSB)**

Portaria nº. 365 de 14/03/08 com vistas à implantação de cinco Unidades de Ensino Descentralizadas (UNED), nas seguintes cidades: Brasília, Gama, Samambaia, Planaltina e Taguatinga. Por meio de acordo firmado entre a Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEE-DF) e a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do MEC, o Centro de Educação Profissional - Colégio Agrícola de Brasília passou a integrar a Rede Federal de Educação Profissional constituindo a Unidade de Ensino Descentralizada de Planaltina, denominando-se a partir de então de Escola Técnica Federal de Brasília – Unidade Agrotécnica de Planaltina (UAP).

Em dezembro de 2008, ocorre a criação do Instituto Federal de Brasília, pelo art. 5º da Lei 11.892 “VII - Instituto Federal de Brasília, mediante transformação da Escola Técnica Federal de Brasília”, inicialmente funcionando com o Campus Planaltina, localizado fisicamente na estrutura da antiga Escola Técnica Federal de Brasília.

O IFB está distribuído em dez Regiões Administrativas do Distrito Federal que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), em 2016, a população do DF e da Região Integrada do Distrito Federal e Entorno – Ride estava estimada em 4291 216 milhões de habitantes, sendo a que população do Distrito Federal está estimada, segundo dados de 2016 (IBGE, 2016), em cerca de 2.977.216 habitantes O Produto Interno Bruto do Distrito Federal (PIB-DF) foi de R\$ 197,432 bilhões, em 2014. Este resultado manteve o Distrito Federal na oitava posição entre as maiores economias do Brasil.

Referente à implantação do IFB, comparando-se com o cenário nacional de implantação de outros IFs oriundos de CEFETs e Escolas Técnicas e Agrícolas de tradição, foi um processo que ocorreu sem grandes dificuldades, considerando-se que não se incorporaram várias unidades em busca de uma nova institucionalidade. No Distrito Federal, na época do início da federalização, a instituição possuía apenas uma escola em processo para compor a Rede Federal, que apesar do grande dimensionamento físico, constituído por uma fazenda, tinha um atendimento aproximadamente 400 estudantes.

As discussões internas começam a se intensificar a partir da publicação de uma matéria em um jornal de grande circulação em Brasília em 27 de novembro de 2005, intitulada “Colégio Agrícola vai para o MEC” na qual aponta o desejo de o governo Lula negociar com o GDF a cessão da administração do CEP/CAB, é destacada por Mendes (2011) em entrevista com servidores e estudantes da escola técnica como isso ficou no âmbito não formal e como alterou o clima organizacional e as relações entre os servidores vinculados à escola pertencente ao quadro do governo distrital.

Essa autora menciona que em 2007, após a assinatura do Decreto nº 6.095, o MEC, em acordo com o GDF, resolveu enviar um “diretor” para o então CEP/CAB em julho, que seria o diretor da transição. Para oficializar o ato, em 13 de julho de 2007, o MEC exara a Portaria

Normativa nº 28 que atribui ao então Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Goiás – CEFET GO, o encargo de adotar as medidas necessárias à implantação da Escola Técnica Federal de Brasília – ETF/BsB.

No entanto, a escola ainda manteve o Diretor instituído anteriormente, ficando assim concomitantemente com dois diretores com duas funcionalidades distintas e concepções de gestão diferentes, neste momento “com dois diretores, viu a concretização da “federalização” se aproximando” (MENDES, 2011). No ano seguinte novos servidores foram empossados pelo Diretor-Geral do CEFET-GO, tanto técnicos administrativos em educação quanto outros servidores, considerando-se que “a escola possuía no seu quadro cerca de cem servidores do GDF, muitos com cargos em comissões. A recepção aos novatos foi muito confusa por parte da gestão” (MENDES, 2011, p. 15).

Nesse contexto, a principal preocupação apresentada em Mendes (2011) foi a compreensão das implicações administrativas e pedagógicas para a instituição, no que resume:

a entrada de um diretor nomeado pelo MEC **perturbou a rotina da escola, pois, ao tempo em que era um alívio e uma alegria a concreção da transferência** do CEP-CAB para a União por parte de uns (por causa da injeção financeira e sua conseqüente melhora administrativa e pedagógica), **era também vista, por outros, com desconfiança e confusão** em relação sobre quem detinha o poder para resolver problemas comuns e correntes que envolviam o dia-a-dia de uma instituição de ensino, principalmente, esta escola, com seus mais de dois mil hectares e sua produção vegetal e animal. **Esse antagonismo revela**, ao nosso ver, que a **gestão da escola não foi preparada pelo órgão superior** (no caso, a SEE-DF) para a mudança de esfera administrativa que estava prestes a ocorrer, e o seu diretor muito menos se preocupou em agir de forma democrática e participativa para com seus professores, técnicos administrativos e estudantes...**Foi nesse clima que, em outubro de 2007 a ETF de Brasília foi criada.** (MENDES, 2011, p, 28, grifo nosso)

Após aproximadamente um ano de existência como Escola Técnica, a estrutura de gestão ficou fisicamente separada da escola, primeiramente em salas disponibilizadas pela SETEC, no Ministério da Educação, na Esplanada dos Ministérios e posteriormente em um prédio comercial na Região Administrativa de Brasília.

Em relação aos servidores vinculados ao GDF, a situação se resolveu por meio de um Termo de Cooperação Técnica nº 001/08, em janeiro de 2008, possuindo vigência de 5 anos, mas que foi renovado e permanece com vigência até a presente data.

Um acontecimento de grande relevância para a organização institucional foi a nomeação de um reitor *pro tempore* vindo de outro estado da federação. Esse reitor desconhecia completamente a realidade da constituição do IFB, fato que gerou uma grande discussão referente à gestão democrática na escola. No entanto, após a publicação dos procedimentos

oficiais para a escolha do reitor, (que previam eleição apenas após 5 anos de implantação dos Institutos Federais e com regras bem delineadas) a comunidade escolar voltou-se para exercer sua participação por meio de outros caminhos:

observamos a ânsia por uma gestão democrática da escola pública baseada na ação participativa de seus pares (...) Permeando todo esse clima, os professores se reuniam para discutir o aspecto pedagógico da escola. Tais reuniões representavam, principalmente, uma maneira mais contundente de os professores federais avisarem para toda a comunidade acadêmica que haviam, de fato, chegado à escola. (MENDES, 2011, pp.35- 36)

Esta energia foi direcionada à elaboração do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual detalharemos melhor no próximo capítulo. A seguir, na próxima seção, serão abordadas questões concernentes à estrutura organizacional do IFB, que é influenciada por esse contexto histórico de construção de institucionalidade, como também influência e legitima o funcionamento e organização do IFB.

1.3.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do IFB durante sua primeira década de existência passou por diversas alterações, seja por exigência do contexto, seja por mudanças nas distribuições de cargos pelos órgãos superiores. O estabelecimento da Estrutura Organizacional foi o primeiro ato administrativo após a criação do Instituto Federal de Brasília, por meio da Resolução Nº 01/2009/IFB - Reitoria, de 16 de fevereiro de 2009, a estrutura do órgão executivo que deve ser composto “Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores” da Lei 11.892/2008 configurou-se da seguinte maneira:

- Reitor do IFB – RIFB;
- Pró-reitor de Ensino – PREN;
- Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação – PRPP;
- Pró-reitor de Administração e Planejamento – PRAP;
- Diretora (feminino conforme Resolução) de Extensão – DREX;
- Diretor de Desenvolvimento Institucional – DRDI e
- Dois Campi: Planaltina - Diretor Geral do Planaltina - DGPL e Plano Piloto Diretor-Geral do Plano Piloto – DRPP.

No mesmo ano há uma alteração dessa estrutura por meio da Resolução n.º19-2009/RIFB, de 18 de agosto de 2009, nessa alteração os órgãos executivos foram nominados pelo setor, diferente da resolução anterior que a designava o nome do cargo, formalizando a impessoalidade na estrutura organizacional, interessante perceber que em seis meses agrega-se a estrutura novos três campi. Assim ficou descrito dessa forma:

- RIFB – Reitoria;
- PREN – Pró-reitoria de Ensino;
- PRPI – Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação;
- PRAD – Pró-reitoria de Administração;
- PREX – Pró-reitoria de Extensão,
- PRDI – Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional

Os Campi:

- Campus Planaltina /DGPL – Diretoria Geral do Campus Planaltina,
- Campus Brasília/DRBR – Diretoria do Campus Brasília,
- Campus Taguatinga/DRTG – Diretoria do Campus Taguatinga,
- Campus Gama/DRGA – Diretoria do Campus Gama, e
- Campus Samambaia/DRSA – Diretoria do Campus Samambaia.

Em menos de um ano da nova organização, foi publicada a Resolução n.º 008-2010/RIFB, 17 de maio de 2010 RIFB, que apresenta duas Pró-reitoria, que anteriormente configurava-se como Diretoria e dessa forma consolidando o dispositivo do art. 11 Lei de Criação dos IFs, Sendo:

- RIFB – Reitoria;
- PRAD – Pró-Reitoria de Administração;
- PRDI – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional;
- PREN – Pró-Reitoria de Ensino;
- PRPI – Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação;
- PREX – Pró-Reitoria de Extensão.

A alteração na organização da Instituição por meio da Resolução nº 19/2011, de 12 de abril de 2011, apresenta pela primeira vez os órgão deliberativos e consultivo conforme o Lei 11.892/2008 – Seção IV- Da Estrutura Organizacional dos Institutos Federais que configuram da seguinte maneira: Colégio de dirigentes(consultivo), Conselho Superior (deliberativo) , Conselho Gestores de cada campus (consultivo), sendo isto um avanço para delinear espaços de participação na Instituição e clareza nos processos de decisão, quanto as Pró-reitorias não houve modificações em suas nomenclaturas.

Resolução n.35/2012 - CS/IFB, de 13 de novembro de 2012, dispõe de maneira mais sistemática a estrutura organizacional, por que além das nomenclaturas e hierarquias de estrutura, também concebe:

- Estrutura de cargos e funções;
- Funcionograma;

- Organograma e
- Níveis de atuação estratégica:

Nesta resolução constam dez campi, acrescentando os Campus São Sebastião, Campus Estrutural, Campus Riacho Fundo, Campus Ceilândia e Campus Taguatinga Centro.

Até a publicação da Resolução n.º 35/2012, as atribuições de cada unidade e órgãos estavam estabelecidas apenas no Estatuto do Instituto, Resolução n.º 013/2009 – RIFB, de 23 de junho de 2009. Para Picchiai (2011, p.37) “Os estatutos contêm as regras gerais, filosofia e outros conteúdos. Já no regimento geral se encontram os procedimentos práticos e aspectos do dia a dia da Universidade”. Assim, considerando a influência das regulamentações para a gestão e a importância da estrutura organizacional, que conforme Leitão (2009) colabora para delinear as estratégias, a análise de como essas funções estão sendo executadas permite perceber o que a organização aparenta ser, nesse sentido a estrutura, para os especialistas da área, é tratada como uma variável crítica em relação às decisões estratégicas e ao desempenho organizacional, assim sendo a hierarquia de autoridade torna-se objeto de estudo por que é um dos fatores estruturais para a definição de metas e está estreitamente relacionado ao encadeamento meios-fios da instituição. É pertinente perceber as menções sobre Planejamento, Plano de Desenvolvimento Institucional e Projeto Pedagógico Institucional, nesses normativos para a compreensão qual o lugar que estes ocupam no âmbito institucional.

Nos quadros a seguir será apresentado como o PDI, PPI e Planejamento são mencionados no Estatuto, Regimento Interno e Resolução que aprova a estrutura organizacional no âmbito do Instituto Federal de Brasília, esses três documentos regulamentam as atribuições e disposição hierárquica das unidades, órgão e setores do IFB.

Quadro 1: Menção ao PPI em Documentos regulamentares do IFB

	Projeto Pedagógico Institucional
Estatuto - Resolução n.º 013/2009 – RIFB	Art. 29 O currículo no IFB está fundamentado em bases filosóficas, epistemológicas, metodológicas, socioculturais e legais, expressas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI), e se norteia pelos princípios da estética, da sensibilidade, da política de igualdade, da ética, da identidade, da interdisciplinaridade, da contextualização, da flexibilidade e da educação como processo de formação na vida e para a vida, a partir de uma concepção de sociedade, trabalho, cultura, educação e tecnologia.

Regimento Geral do IFB - Resolução n.º 12/2012 - CS/IFB	Art. 23. Compete ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão: II - emitir parecer conclusivo prévio ao CS sobre o projeto político pedagógico do IFB e apreciar e aprovar seus respectivos documentos complementares, assim como suas alterações; Art. 159. O currículo do IFB está fundamentado em bases filosóficas, epistemológicas, metodológicas, socioculturais e legais, expressas no seu projeto político-pedagógico, norteado pelos seguintes princípios: estética da sensibilidade, política da igualdade, ética da identidade, interdisciplinaridade, contextualização, flexibilidade e educação como processo de formação na vida e para a vida, a partir de uma concepção de sociedade, trabalho, cultura, educação, tecnologia e dignidade humana
Resolução n.35/2012 - CS/IFB	Pró-reitoria de Ensino Diretoria de Políticas de Ensino - DRPE c) participar efetivamente da elaboração, reestruturação e atualização do Projeto Pedagógico Institucional do IFB;

Fonte: Sistematizado pela autora com base nos documentos de regulamentação do IFB.

Neste quadro, percebe-se que o Projeto Pedagógico Institucional é algo que não está entre as atribuições dos órgãos executores ou que exista uma unidade responsável para acompanhar o seu desenvolvimento ou desdobramentos das concepções contidas nele, também não há um vínculo com outros documentos que norteiam as ações do IFB. Apenas destaca que o currículo tem fundamento tanto no PDI quanto no PPI.

Quadro 2: Menção ao PDI em Documentos regulamentares do IFB

	Plano de Desenvolvimento Institucional
Estatuto - Resolução n.º 013/2009 – RIFB	Art. 72. São atribuições da PRDI: I- sistematizar o Plano de Desenvolvimento Institucional, os planejamentos anuais e os relatórios de gestão; Art. 77. A Coordenação Geral de Planejamento (...) competindo-lhe: X- revisar o Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI Art. 80. Ao Pesquisador/Procurador Educacional Institucional (PI) compete: I- atualizar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI no e-MEC; (...)À Assessoria de Planejamento compete: I- assessorar a Coordenação Geral de Planejamento nas atividades relativas à elaboração, acompanhamento e avaliação do planejamento institucional, na coordenação e orientação dos trabalhos de elaboração, discussão, atualização, monitoramento e controle do PDI e na coordenação das atividades relativas ao desenvolvimento institucional; Art. 88. Compete ao Conselho Gestor: V - acompanhar as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional, nos planos de ação e em projetos e programas vinculados à administração do campus; VII - acompanhar as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional, nos planos de ação e em projetos e programas vinculados ao ensino médio, técnico e superior; DA PESQUISA V - elaboração de convênios e instrumentos congêneres com instituições nacionais e estrangeiras, visando programas de investigação científica, em obediência aos critérios de prioridade estabelecidos no PDI do IFB; Art. 127. Incumbe à Reitoria, por meio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional/PRDI, organizar o Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI do IFB, anual ou plurianual, de forma participativa, e submetê-lo à aprovação do CS.

	<p>O PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E SUPERVISÃO DAS ATIVIDADES DO IFB</p> <p>CAPÍTULO</p> <p>I DO PLANEJAMENTO</p> <p>§ 1º. O PDI definirá as linhas estratégicas e preferenciais de atuação e expansão do IFB, fixando seus objetivos e metas prioritárias, com foco em resultados. §</p> <p>2º. O PDI, após aprovado pelo CS, terá seu extrato publicado no DOU.</p> <p>§ 3º. As Pró-Reitorias verificarão a compatibilidade dos planos e programas setoriais, com suas diretrizes, encaminhando-os às Pró-Reitorias de Administração e de Desenvolvimento Institucional, para consolidação do PDI</p>
<p>Regimento Geral do IFB - Resolução n.º 12/2012 - CS/IFB</p>	<p>Art. 72. São atribuições da PRDI:</p> <p>I- sistematizar o Plano de Desenvolvimento Institucional, os planejamentos anuais e os relatórios de gestão;</p> <p>Art. 77. A Coordenação Geral de Planejamento ...competindo-lhe:</p> <p>X- revisar o Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI</p> <p>Art. 80. Ao Pesquisador/Procurador Educacional Institucional (PI) compete:</p> <p>I- atualizar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI no e-MEC;</p> <p>À Assessoria de Planejamento compete:</p> <p>I- assessorar a Coordenação Geral de Planejamento nas atividades relativas à elaboração, acompanhamento e avaliação do planejamento institucional, na coordenação e orientação dos trabalhos de elaboração, discussão, atualização, monitoramento e controle do PDI e na coordenação das atividades relativas ao desenvolvimento institucional;</p> <p>DA PESQUISA</p> <p>V - elaboração de convênios e instrumentos congêneres com instituições nacionais e estrangeiras, visando programas de investigação científica, em obediência aos critérios de prioridade estabelecidos no PDI do IFB;</p> <p>Art. 88. Compete ao Conselho Gestor:</p> <p>V - acompanhar as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional, nos planos de ação e em projetos e programas vinculados à administração do campus;</p> <p>VII - acompanhar as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional, nos planos de ação e em projetos e programas vinculados ao ensino médio, técnico e superior;</p> <p>Art. 127. Incumbe à Reitoria, por meio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional/PRDI, organizar o Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI do IFB, anual ou plurianual, de forma participativa, e submetê-lo à aprovação do CS.</p> <p>O PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E SUPERVISÃO DAS ATIVIDADES DO IFB</p> <p>CAPÍTULO</p> <p>I DO PLANEJAMENTO</p> <p>§ 1º. O PDI definirá as linhas estratégicas e preferenciais de atuação e expansão do IFB, fixando seus objetivos e metas prioritárias, com foco em resultados. §</p> <p>2º. O PDI, após aprovado pelo CS, terá seu extrato publicado no DOU.</p> <p>§ 3º. As Pró-Reitorias verificarão a compatibilidade dos planos e programas setoriais, com suas diretrizes, encaminhando-os às Pró-Reitorias de Administração e de Desenvolvimento Institucional, para consolidação do PDI.</p>
<p>Resolução n.35/2012 - CS/IFB</p>	<p>Coordenação Geral de Planejamento – CGPL Atribuições descritas no Regimento Geral do IFB - Resolução nº 12/2012 - CS/IFB, de 08/02/2012. e ainda:</p> <p>a) orientar o processo de elaboração do planejamento da reitoria e dos campi do IFB, em sintonia com o PDI/IFB;</p> <p>Art. 127. Incumbe à Reitoria, por meio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional/PRDI, organizar o Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI do IFB, anual ou plurianual, de forma participativa, e submetê-lo à aprovação do CS.</p> <p>§ 1º. O PDI definirá as linhas estratégicas e preferenciais de atuação e expansão do IFB, fixando seus objetivos e metas prioritárias, com foco em resultados.</p> <p>§ 2º. O PDI, após aprovado pelo CS, terá seu extrato publicado no DOU</p> <p>§ 3º. As Pró-Reitorias verificarão a compatibilidade dos planos e programas setoriais, com suas diretrizes, encaminhando-os às Pró-Reitorias de Administração e de Desenvolvimento Institucional, para consolidação do PDI.</p>

Fonte: Sistematizado pela autora com base nos documentos de regulamentação do IFB

O Plano de desenvolvimento Institucional aparece de forma mais sistemática com ciclos de elaboração, acompanhamento e avaliação em diversas instâncias e também em setores nos campi. Apresenta vinculação com o Planejamento e a participação como condicionante em sua organização, outro ponto que é perceptível é uma unidade organizacional em que o PDI está sob responsabilidade, a Coordenação Geral de Planejamento e há uma definição clara sobre o que deve conter nesse instrumento, replicado nos três documentos de regulamentação sendo: *O PDI definirá as linhas estratégicas e preferenciais de atuação e expansão do IFB, fixando seus objetivos e metas prioritárias, com foco em resultados.*

No Estatuto, Regimento geral e na Resolução n.º 35/2012 estabelecem que os órgãos executores - as Pró-reitorias - tem que alinhar os seus planos e setoriais às diretrizes, mas não está especificado quais diretrizes seriam essas já que o acréscimo desses planos serão feitas posteriormente. No entanto, apenas a Pró-reitoria de Pesquisa que tem atribuições relacionadas ao PDI, dessa forma chama a atenção por que a ausência das Pró-reitorias de Ensino e Extensão, bem como essa supressão relacionada ao Projeto Pedagógico Institucional.

Quadro 3: Menção ao Planejamento em Documentos regulamentares do IFB

	Planejamento
Estatuto - Resolução n.º 013/2009 – RIFB	Art. 23 Compete à Pró-Reitoria de Administração planejar, dirigir e controlar a execução das atividades de planejamento e administração orçamentária e financeira, e efetuar o gerenciamento de recursos humanos e patrimoniais; Art. 24 Compete à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional o planejamento estratégico institucional, a pesquisa e o controle dos dados institucionais, a avaliação institucional, a gestão da tecnologia da informação, o apoio às ações de comunicação social interna e externa, a mercadologia institucional e o planejamento da capacitação dos servidores.
Regimento Geral do IFB - Resolução n.º 12/2012 - CS/IFB	Art. 48. Compete ao Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação: I – atuar no planejamento estratégico e operacional do IFB, com vistas à definição das prioridades na área de Pesquisa e Inovação dos campi; Art. 56. Compete ao Pró-Reitor de Extensão: II – atuar no planejamento estratégico e operacional do IFB, com vistas à definição das prioridades na área de extensão dos campi; Art. 62. Compete à Pró-Reitoria de Administração planejar, dirigir e controlar a execução das atividades de planejamento e administração orçamentária e financeira e efetuar o
Regimento Geral do IFB - Resolução n.º 12/2012 - CS/IFB	gerenciamento de recursos humanos e patrimoniais, de acordo com o art. 23 do Estatuto do IFB..Art. 71. Compete à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional o planejamento estratégico institucional, a pesquisa e o controle dos dados institucionais, a avaliação institucional, a gestão da tecnologia da informação, o apoio às ações de comunicação social interna e externa, a mercadologia institucional e o planejamento da capacitação dos servidores, conforme art. 24 do Estatuto do IFB Art. 72. São atribuições da PRDI: I- sistematizar o Plano de Desenvolvimento Institucional, os planejamentos anuais e os relatórios de gestão; Art. 73. Compete ao Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional: I – atuar na articulação da Reitoria com os campi e destes com instituições públicas e privadas; II – atuar no planejamento estratégico do IFB, com vistas à definição das prioridades de desenvolvimento em médio e longo prazo da Reitoria e dos campi;

	<p>Art. 77. A Coordenação Geral de Planejamento é o órgão responsável por elaborar a Política de Planejamento Estratégico Institucional e definir metodologia para elaboração e acompanhamento das metas, garantindo o alcance dos objetivos gerais e a materialização da missão do IFB, competindo-lhe:</p> <p>I- definir o cronograma para elaboração do Planejamento Estratégico Institucional do IFB; II - viabilizar execução do Planejamento Estratégico Participativo; III - realizar consolidação e análise dos dados do Planejamento Estratégico Institucional do IFB; IV- preparar ferramenta para monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional do IFB; V- divulgar o Planejamento Estratégico Institucional do IFB e a metodologia para monitoramento para a comunidade;</p> <p>VI- capacitar Coordenadores de Planejamento e Responsáveis pelas unidades da Reitoria para elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico Institucional; VII- gerenciar a ferramenta do Sistema de Gestão Integrado/SGI, garantindo informações fidedignas e de qualidade; VIII- elaborar e monitorar os índices estratégicos do IFB; XIV- acompanhar a execução orçamentária junto à PRAD como forma de monitoramento da execução do planejamento do IFB</p> <p>À Assessoria de Planejamento compete:</p> <p>I- assessorar a Coordenação Geral de Planejamento nas atividades relativas à elaboração, acompanhamento e avaliação do planejamento institucional, na coordenação e orientação dos trabalhos de elaboração, discussão, atualização, monitoramento e controle do PDI e na coordenação das atividades relativas ao desenvolvimento institucional;</p> <p>TÍTULO III DO PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E SUPERVISÃO DAS ATIVIDADES DO IFB CAPÍTULO I DO PLANEJAMENTO</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Resolução nº 35/2012 - CS/IFB</p>	<p>Diretoria de Administração - DRAD</p> <p>f) participar das atividades de planejamento orçamentário;</p> <p>Coordenação Geral de Planejamento – CGPL</p> <p>a) orientar o processo de elaboração do planejamento da reitoria e dos campi do IFB, em sintonia com o PDI/IFB;</p> <p>b) acompanhar e organizar a avaliação do planejamento institucional em articulação com os planejamentos educacionais, orçamentários, de TI e de pessoal;</p> <p>f) organizar e acompanhar reuniões periódicas de monitoramento do planejamento com os coordenadores de planejamento dos campi e representantes da reitoria;</p> <p>g) coordenar as ações de gestão e controle do planejamento pelas diversas unidades do IFB, de acordo com as diretrizes e determinações previamente definidos;</p> <p>Coordenação de Informações Gerenciais e Estatísticas - CDIG</p> <p>h) coordenar, em conjunto com a Diretoria de Orçamento, a compatibilidade entre o plano orçamentário- financeiro e os planos estratégicos do IFB;</p> <p>e) sistematizar, em conjunto com a Coordenação Geral de Planejamento, o Relatório de Gestão a ser enviado aos órgãos de controle; e</p> <p>Diretoria de Orçamento - DROR</p> <p>i) instruir o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional com informações gerenciais relacionadas ao planejamento, orçamento e finanças no âmbito do IFB;</p> <p>j) estabelecer mecanismos de aprimoramento da integração entre as funções de planejamento orçamentário e finanças com vistas ao atingimento de objetivos e metas dos programas e ações do órgão;</p> <p>Pró-Reitoria de Ensino – PREN</p> <p>Diretoria de Desenvolvimento do Ensino - DRDE</p> <p>d) construir e acompanhar, em conjunto com os campi, o planejamento da oferta de educação profissional do IFB;</p> <p>Coordenação de Graduação - CDGR</p> <p>a) assistir a Diretoria Pedagógica, no planejamento, implantação e acompanhamento das atividades de graduação;</p> <p>Coordenação de Ensino Técnico – CDET</p> <p>a) assistir a Diretoria de Desenvolvimento do Ensino, no planejamento, implantação e acompanhamento das atividades do ensino técnico em todas as suas formas;</p> <p>Coordenação de Bibliotecas - CDBI</p> <p>b) coordenar o processo de planejamento de aquisição de acervo bibliográfico e similares para o IFB.</p>

	<p>ATRIBUIÇÕES GERAIS - diretorias e coordenações (CAMPI E REITORIA) Caberá a cada unidade organizacional e) participar dos momentos de planejamento participativo do IFB, quando disponibilizado o calendário específico e com autorização do diretor-geral ou pró-reitor; f) atuar no planejamento estratégico e operacional do campus/pró-reitoria, com vistas à definição das prioridades;</p>
--	--

Fonte: Sistematizado pela autora com base nos documentos de regulamentação do IFB

Os protagonistas atinentes ao Planejamento no Instituto Federal de Brasília são a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, principalmente pela Coordenação Geral de Planejamento. Há atribuições detalhadas sobre o planejamento estratégico, da elaboração até o momento de retroalimentação pela instituição “a Política de Planejamento Estratégico Institucional e definir metodologia para elaboração e acompanhamento das metas, garantindo o alcance dos objetivos gerais e a materialização da missão do IFB”, conforme Regimento Geral do IFB - Resolução n.º 12/2012 - CS/IFB.

Ressalta-se a atribuição “VI- capacitar Coordenadores de Planejamento e Responsáveis pelas unidades da Reitoria para elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico Institucional”, o que pode ser considerado como uma ação de promoção da participação, pois traduz o planejamento como algo mais próximo do dia-a-dia dos servidores da Instituição.

Referente ao planejamento estratégico a Pró-reitoria de Extensão e a de Pesquisa concebem atuar no planejamento estratégico e operacional do IFB, como descrito no Regimento Geral, mas novamente a Pró-reitoria de Ensino está ausente nesse contexto. Entre o Estatuto e os outros dois documentos de regulamentação tem um espaço de maturação da Instituição e percebe-se que no Estatuto o Planejamento estava concentrado na Pró-reitoria de Administração e na Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional e como uma distância do Planejamento Estratégico e Planejamento orçamentário. No Regimento Geral e Resolução n. 35/2012 a questão orçamentária diminui essa distância, no entanto ainda é perceptível que há hiatos entre um e outro.

A Pró-reitoria de Ensino aparece na menção sobre o planejamento, configurando uma organização setorial de planejamento, há uma preocupação com a oferta os níveis de atendimento do IFB, mas não há referências explícitas ao Plano de Desenvolvimento Institucional ou ao Projeto Pedagógico Institucional.

No entanto, no Quadro 3, há uma contradição explícita descrita na Resolução n.º 35/2012, condiciona a participação nos momentos de planejamento a autorização do diretor geral ou pró-reitor, assim a seguinte reflexão de como uma instituição educacional que tem entre seus valores a gestão democrática pode vincular um espaço de participação a subjetividade de um gestor é pertinente, principalmente se considerar o Regimento Geral e a Resolução que

aprova a estrutura organizacional considera o Planejamento Estratégico meio para a materialização da missão do IFB.

A organização da estrutura organizacional do IFB reflete que o processo de organização pedagógica, administrativo e física foi evoluindo passo-a-passo para consolidação de uma estratégia de gestão, porém percebe-se que ainda há espaços e condições para buscar o alinhamento estruturado do PDI, PPI e Planejamento, principalmente no que concerne ao papel da Pró-reitoria de ensino e sua articulação com os órgãos executores da extensão e pesquisa.

Em seguida, na próxima seção, aborda-se a oferta do IFB, um dos principais aspectos a ser descrito por que é o principal meio de acesso da sociedade à Instituição e as ações de pesquisa e extensão são desencadeadas a partir do Eixo de atuação de cada campus.

1.3.3 Atuação guia: a oferta

A implantação dos 10 campi no Distrito Federal aconteceu de forma bem rápida, como se pode perceber por seu detalhamento nos normativos internos de regulamentação da estrutura organizacional, contudo a formalização de surgimento dos campi pelo Ministério da Educação ocorreu de maneira mais gradual como pode-se perceber no quadro a seguir:

Quadro 4: Normas do Ministério da Educação que formalizam a oferta nos Campi - IFB

Unidade	Portaria MEC N°	Diário Oficial da União (DOU)
<i>Campus Brasília</i>	Portaria nº 1.170, de 21/09/2010	DOU nº 182, de 22/09/2010
<i>Campus Ceilândia</i>	Portaria nº 933, de 07/10/2013	DOU nº 195 de 08/10/2013
<i>Campus Estrutural</i>	Portaria nº 933 de 07/10/2013	DOU nº 195 de 08/10/2013
<i>Campus Gama</i>	Portaria nº 1.170, de 21/09/2010	DOU nº 182, de 22/09/2010
<i>Campus Planaltina</i>	Portaria nº 365, de 14/03/2008	DOU nº 53, de 18/03/2008
<i>Campus Riacho Fundo</i>	Portaria nº 330, de 23/04/2013	DOU nº 78, de 24/04/2013
<i>Campus Samambaia</i>	Portaria nº 1.170, de 21/09/2010	DOU nº 182, de 22/09/2010
<i>Campus São Sebastião</i>	Portaria nº 330, de 23/04/2013	DOU nº 78, de 24/04/2013
<i>Campus Taguatinga</i>	Portaria nº 1.170, de 21/09/2010	DOU nº 182, de 22/09/2010
<i>Campus Taguatinga Centro</i>	Portaria nº 330, de 23/04/2013	DOU nº 78, de 24/04/2013

Fonte: (IFB, 2017, p. 17)⁴

Cada Campus atua em Eixos Tecnológicos estabelecido pelo Catálogos Nacionais de Cursos Técnicos e Catálogos Nacionais de Cursos Superiores de Tecnologia. As escolhas

⁴ O *Campus* Recanto das Emas (CREM) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB) é resultado da transferência do antigo Campus Taguatinga Centro para a cidade do Recanto das Emas. Esta mudança foi validada pelo Conselho Superior do IFB por meio da [Resolução N° 35/2016](#). As atividades do CREM em sua sede definitiva tiveram início em janeiro de 2018(IFB, 2018, n.p). Disponível em <https://www.ifb.edu.br/recantodasemas/pagina-inicial>.

desses eixos devem considerar os arranjos produtivos locais⁵ e a comunidade em que está inserida. Conforme Pacheco (2010), “na busca de sintonia com as potencialidades de desenvolvimento regional, os cursos nas novas unidades deverão ser definidos através de audiências públicas e de escuta às representações da sociedade” (PACHECO, 2010, p.1). Os dados mais atuais sobre o Distrito Federal são de 2016, mas que em geral e um cenário pouco alterado de 2009, ano da criação dos IFB.

Apesar, do nome do IFB ter o nome da capital do país, as suas unidades estão espalhadas pelo Distrito Federal. Essa unidade da federação é constituída em 31 Regiões Administrativas, com uma área de 5.789,16 Km² (Urbana 255,25· Rural 5.553,91).

Conforme o PDI 2009-2013, para organização das ofertas a serem implementadas até 2010 “foram realizadas consultas públicas nas Regiões Administrativas do Plano Piloto, Taguatinga, Samambaia e Gama, que contou com a participação dos representantes dos setores produtivos e da sociedade civil organizada”. (IFB, 2009, p.27). Assim a cada campus que ia surgindo, novas audiências aconteciam. Dessa forma, os eixos tecnológicos e as áreas de atuação se consolidaram a partir das audiências públicas, e de estudos sobre o local a ser implantado o campus, considerando-se os aspectos demográficos, sociais e econômicos, bem como a infraestrutura e o quadro de profissionais disponíveis para atuação do IFB. Atualmente oferta os campi atuam nos seguintes eixos tecnológicos/área do saber e níveis de ensino:

Quadro 5 – Oferta do IFB por Eixo Tecnológico/Área de Saber

<i>Campus</i>	Eixo Tecnológico/Área do saber	Nível
<i>Brasília</i>	CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS	ESPECIALIZACAO (LATO SENSU)
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO INICIAL
	EDUCAÇÃO	LICENCIATURA
	ENSINO	MESTRADO PROFISSIONAL
	GESTÃO E NEGÓCIOS	TÉCNICO
	GESTÃO E NEGÓCIOS	TECNOLOGIA
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	TÉCNICO
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	TECNOLOGIA
	TURISMO, HOSPITALIDADE E LAZER	TÉCNICO
	TURISMO, HOSPITALIDADE E LAZER	TECNOLOGIA
<i>Ceilândia</i>	AMBIENTE E SAÚDE	FORMACAO CONTINUADA
	AMBIENTE E SAÚDE	TÉCNICO

⁵ Arranjos Produtivos Locais (APLs) são aglomerações de empresas e empreendimentos, localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva, algum tipo de governança e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais)

	CONTROLE E PROCESSOS INDUSTRIAIS	TÉCNICO
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO CONTINUADA
	EDUCAÇÃO	LICENCIATURA
	GESTÃO E NEGÓCIOS	FORMACAO CONTINUADA
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	FORMACAO CONTINUADA
	INFRAESTRUTURA	FORMACAO CONTINUADA
	PRODUÇÃO CULTURAL E DESIGN	FORMACAO CONTINUADA
	SEGURANÇA	TÉCNICO
<i>Estrutural</i>	EDUCAÇÃO	LICENCIATURA
	AMBIENTE E SAÚDE	TÉCNICO
	CONTROLE E PROCESSOS INDUSTRIAIS	TÉCNICO
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO CONTINUADA
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO INICIAL
	GESTÃO E NEGÓCIOS	FORMACAO CONTINUADA
	GESTÃO E NEGÓCIOS	FORMACAO INICIAL
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	FORMACAO CONTINUADA
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	FORMACAO INICIAL
<i>Gama</i>	CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	BACHARELADO
	EDUCAÇÃO	LICENCIATURA
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO CONTINUADA
	GESTÃO E NEGÓCIOS	TÉCNICO
	GESTÃO E NEGÓCIOS	TECNOLOGIA
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	FORMACAO CONTINUADA
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	FORMACAO CONTINUADA
	PRODUÇÃO ALIMENTÍCIA	FORMACAO CONTINUADA
	PRODUÇÃO ALIMENTÍCIA	TÉCNICO
	PRODUÇÃO ALIMENTÍCIA	TECNOLOGIA
	PRODUÇÃO INDUSTRIAL	TÉCNICO
<i>Planaltina</i>	EDUCAÇÃO	LICENCIATURA
	AMBIENTE E SAÚDE	TÉCNICO
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO CONTINUADA
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	TÉCNICO
	GESTÃO E NEGÓCIOS	TÉCNICO
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	FORMACAO CONTINUADA
	PRODUÇÃO ALIMENTÍCIA	TÉCNICO
	PRODUÇÃO CULTURAL E DESIGN	FORMACAO CONTINUADA
	RECURSOS NATURAIS	FORMACAO CONTINUADA
	RECURSOS NATURAIS	TÉCNICO
	RECURSOS NATURAIS	TECNOLOGIA
<i>Riacho Fundo</i>	ENSINO	ESPECIALIZACAO (LATO SENSU)
	EDUCAÇÃO	LICENCIATURA

	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO CONTINUADA
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO INICIAL
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	FORMACAO INICIAL
	PRODUÇÃO ALIMENTÍCIA	TÉCNICO
	TURISMO, HOSPITALIDADE E LAZER	FORMACAO INICIAL
	TURISMO, HOSPITALIDADE E LAZER	TÉCNICO
<i>Samambaia</i>	EDUCAÇÃO	LICENCIATURA
	AMBIENTE E SAÚDE	TÉCNICO
	INFRAESTRUTURA	TÉCNICO
	PRODUÇÃO CULTURAL E DESIGN	TÉCNICO
	PRODUÇÃO INDUSTRIAL	FORMACAO CONTINUADA
	PRODUÇÃO INDUSTRIAL	TÉCNICO
<i>São Sebastião</i>	EDUCAÇÃO	LICENCIATURA
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO INICIAL
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	TÉCNICO
	GESTÃO E NEGÓCIOS	FORMACAO INICIAL
	GESTÃO E NEGÓCIOS	TÉCNICO
	GESTÃO E NEGÓCIOS	TECNOLOGIA
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	FORMACAO INICIAL
	RECURSOS NATURAIS	FORMACAO INICIAL
<i>Taguatinga</i>	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	BACHARELADO
	EDUCAÇÃO	LICENCIATURA
	CONTROLE E PROCESSOS INDUSTRIAIS	TÉCNICO
	CONTROLE E PROCESSOS INDUSTRIAIS	TECNOLOGIA
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO INICIAL
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	TÉCNICO
	PRODUÇÃO CULTURAL E DESIGN	TÉCNICO
	PRODUÇÃO CULTURAL E DESIGN	TECNOLOGIA
	PRODUÇÃO INDUSTRIAL	TÉCNICO
<i>Recanto das Emas</i>	AMBIENTE E SAÚDE	TÉCNICO
	DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E SOCIAL	FORMACAO CONTINUADA
	GESTÃO E NEGÓCIOS	FORMACAO CONTINUADA
	GESTÃO E NEGÓCIOS	TÉCNICO
	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	FORMACAO CONTINUADA
	PRODUÇÃO CULTURAL E DESIGN	TÉCNICO
	SEGURANÇA	TÉCNICO

Fonte: Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica Sistec (2018) - sistematizada pela autora

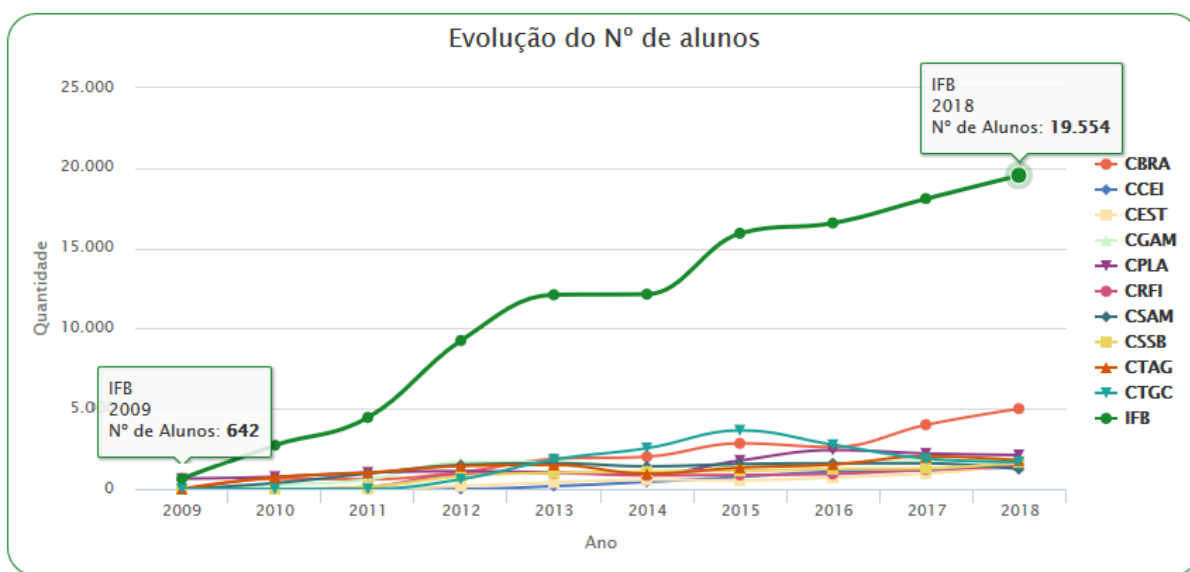
Outros fatores para a determinar a oferta da Educação Profissional pelo IFB foram as diretrizes estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento da Educação – 2007. Conforme a apresentação deste normativo o PDE está sustentado em seis pilares “i) visão sistêmica da

educação, ii) territorialidade, iii) desenvolvimento, iv) regime de colaboração, v) responsabilização e vi) mobilização social” (MEC, 2007, p.17)

Saviani (2009, p.2) dimensiona o PDE como política pública, que determina um conjunto de medidas e metas para o país ligado ao Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), envolve ações em diferentes áreas da economia, sendo assim o PDE o plano de atuação do MEC que reuniu um conjunto de ações que já desenvolvia e acrescentando algumas novas. Ou seja os IFs, na visão do MEC, tem um vínculo com o desenvolvimento econômico, portanto precisa considerar esse fator em sua oferta e atuação.

Para organização da sociedade civil - Todos pela Educação(2018), que possui como marco histórico: a carta Compromisso Todos Pela Educação, baseada no PDE, em um instrumento de avaliação afirma que com o PDE, as verbas de custeio e de pessoal da rede federal de Educação Profissional e Tecnológica foram recuperadas. Houve contratação de docentes e técnicos administrativos e construção de novas unidades federais. O PDE definiu como meta a ampliação do parque federal da área em 150%. Com essa ampliação, a participação do IFB referente às matrículas se organizou da seguinte maneira:

Figura 2 - Evolução de número de alunos por campus (2009 a 2018)



Fonte: IFB, 2018, n.p

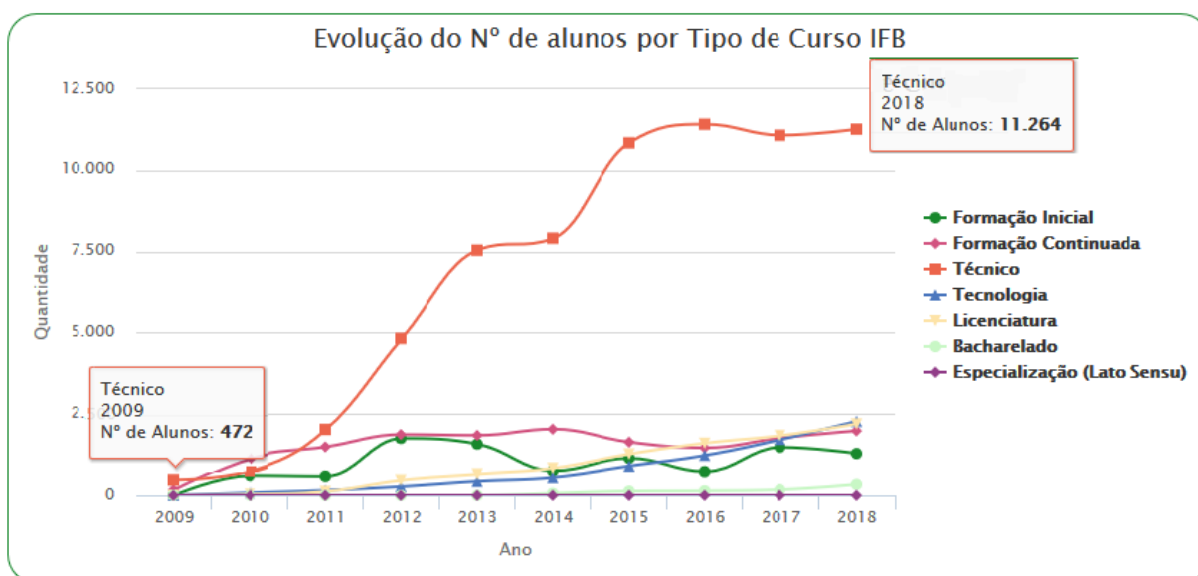
O IFB aumentou sua oferta consideravelmente e o surgimento dos campi ocorreu de forma rápida, dessa maneira, muitas questões ficaram sobrepostas e carentes de minuciosa atenção e organização de procedimentos, como exemplo o Projeto Pedagógico Institucional que pouco é citado em atribuições previstas nos regulamentos internos do IFB. É importante considerar que a implementação de uma instituição não segue uma linearidade, ou seja, segue

um manual aplicável à todas as organizações. Há uma série de fatores que contribuem para organização da gestão, tanto aspectos externos (relacionado ao meio) quanto aspectos internos (relacionado às pessoas e a capacidade organizacionais) (SCHULTZ, 2016). Ainda mais uma Instituição que teve como missão de concepção uma tão robusta como o precedente do PDE/2007:

A missão institucional dos IFET deve, no que respeita à relação entre educação e trabalho, orientar-se pelos seguintes objetivos: ofertar educação profissional e tecnológica, como processo educativo e investigativo, em todos os seus níveis e modalidades, **sobretudo de nível médio**; orientar a oferta de cursos em sintonia com a consolidação e o fortalecimento dos arranjos produtivos locais; estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo e o cooperativismo, apoiando processos educativos que levem à geração de trabalho e renda, especialmente a partir de processos de autogestão. (MEC, 2007, p. 32, grifo nosso)

Como há um destaque para a oferta do ensino técnico em nível médio, apresenta-se a seguir a evolução de número de alunos por curso, que fica evidente a dedicação do IFB para direcionar a sua oferta nos parâmetros de sua concepção:

Figura 3 - Evolução de número de alunos por tipo de curso (2009 a 2018)



Fonte: IFB,2018, n.p

No que concerne aos Institutos Federais, especificamente o IFB, buscou-se a sua consolidação por meio das orientações das políticas públicas ao mesmo passo em que se buscava constituir uma identidade que estava estabelecida em concepções e diretrizes com a proposta de um novo modelo de EPT que, por sua vez, já estava agregado aos desafios da educação com relação à participação da comunidade e à democratização do acesso e de seus processos internos.

Dessa forma, os instrumentos que facilitam a organização institucional devem considerar todos esses fatores para que, de fato, cumpram seu papel, assim sendo no próximo capítulo será realizado um panorama do marco regulatório do ensino superior e a influência nos documentos norteadores do IFB, haja vista que estes possuem diretrizes e instrumentos que devem ser adotados pelo Instituto.

CAPÍTULO II

MARCO REGULATÓRIO DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIAS NOS DOCUMENTOS NORTEADORES NOS INSTITUTOS FEDERAIS

2.1 Conjuntura

O cenário brasileiro, nas duas últimas décadas, se encontra em um processo de modificações no campo político e no desenvolvimento econômico influenciadas pela troca de governo com concepções ideológicas distintas. Isso interfere no campo educacional, haja vista que a preocupação com a formação escolar torna-se também crescente em momentos desfavoráveis para a sustentabilidade financeira individual. Assim, mais pessoas passam a investir no aperfeiçoamento da escolaridade e da profissionalização, sobretudo em instituições públicas, como alternativa para ampliação das oportunidades de emprego e consolidação no mercado de trabalho, como se cada indivíduo fosse responsável, sozinho, por transpor as dificuldades imposta pelo contexto social, supondo que seja a educação o meio para essa superação desvinculando que a criação e manutenção de postos de trabalho também depende de políticas públicas.

Carvalho e Bauer (2011) chamam a atenção para uma lógica traçada a partir responsabilidade individual pela empregabilidade e inculcada na sociedade a partir da ótica das mudanças neoliberais da década de 1980/1990, em que as novas formas de organização do trabalho e da produção passaram a exigir um novo perfil de qualificação profissional dos trabalhadores, iniciando um processo para adaptar o sistema escolar a essas necessidades. Para Lavinias (2001, p.03), o uso do termo empregabilidade remete “às características individuais do trabalhador capazes de fazer com que possa escapar do desemprego mantendo sua capacidade de obter um emprego” Assim sendo, discurso oficial enalteceu a necessidade de aumentar a escolaridade da população como meio para melhorar as condições de inserção da economia no contexto mundial, agora marcado pela globalização da economia, corroborando com Carvalho e Bauer (2011), Melo destaca:

Aprofundando a histórica dualidade do sistema educacional brasileiro o governo social-democrática de FHC que durou de 1995 a 1998, tendo sido reeleito para o período de 1999 e 2002, implantou mudanças que realizaram o projeto neoliberal de sociedade e de educação, de forma hegemônica, na nação. (MELO, 2003, p. 162)

Teixeira (2003, p.7) afirma, que nesse contexto, a empregabilidade “está implícita a tendência em eximir o Estado do seu “dever” em relação ao direito do cidadão ao trabalho, de caráter público e político, e repassar tal dever aos indivíduos, considerados isoladamente,

tornando esse dever, deste modo, uma questão privada, pessoal.” Se, por um lado, essa estratégia faz crescer em números a quantidade de estudantes, que é algo que se pleiteia no campo educacional. Contudo, por outro lado, este não deve ser o fator que determina as políticas sociais relacionadas a educação.

A preocupação deve voltar-se para a qualidade no processo de ensino-aprendizagem, as características humanísticas na formação e o fortalecimento da concepção trabalho como direito, pois a “ênfase dada que a educação eleva a taxa de empregabilidade, tem resultado no estabelecimento de políticas imediatistas e não é levado em consideração o caráter mais geral de uma ação voltada para elevar de fato o nível educacional dos "colaboradores".” (CASTIONI, 1998, p. 18).

Dessa forma, apesar das mudanças externas, as Instituições devem ter clareza de seu campo de atuação e objetivos bem delimitados para que, dessa forma, definam os meios necessários adequadamente à sua função social, mesmo em contextos adversos provocados por divergências ideológicas no campo educacional. Dessa forma, é importante olhar para os instrumentos formais que auxiliam e direcionam a gestão dos IFs, haja vista que os Institutos Federais têm finalidades diversa das Universidade. Um exemplo disso é a oferta de Educação Básica por meio de cursos de técnicos integrados ao Ensino Médio. É preciso levar em conta que a diversidade de níveis e modalidades influenciam ao se pensar nos instrumentos pedagógicos e de gestão, considerando-se que é imprescindível que nesses instrumentos sejam refletidas as particularidades de seu atendimento.

O surgimento da educação em nível superior e o ensino técnico reverberam a dicotomia da luta de classes e, por esse motivo, é importante destacar que, no Brasil, as legislações educacionais seguem a lógica de refletir e reafirmar a influência do contexto econômico, sem ter - ou tendo minimamente - aspectos pedagógicos do fazer escolar como ponto de partida. Isto posto, é necessário compreender a confluência de normas e diretrizes que direcionam o processo de gestão e atuação das organizações educacionais, e concepção de sua origem.

Considerando que a EPT foi contextualizada no Capítulo I deste trabalho, cabe ressaltar que, historicamente, o acesso à educação, principalmente ao ensino superior no Brasil, é um privilégio da classe dominante. Enquanto a educação profissional surge como uma solução aos desvalidos, o Ensino Superior adentra no Brasil por meio da vinda da Família Real em 1808, Durham (2005) destaca que, o período compreendido entre 1808 e 1889 é “caracterizado pela implementação de um modelo de escolas autônomas para formação de profissionais liberais, por exclusiva iniciativa da Coroa”.

Após a Reforma de 1968, por meio da Lei n.º 5.540 de 28 de novembro de 1968, e de seu marco regulatório, do qual ainda há resquícios em nosso sistema vigente, surgiu o ensino superior privado, que tornou-se qualitativamente distinto em termos de natureza e objetivos, do que existia no período precedente (BRASIL, 1968). Esse sistema foi reestruturado nos moldes de empresas educacionais voltadas para a obtenção de lucro econômico e para o rápido atendimento de demandas do mercado educacional. Nesse sentido, no que concerne às Universidades Públicas, Martins afirma que

Estruturava-se, nesse momento, um modelo duplamente seletivo de universidade federal: no plano social, **suas vagas passariam a ser ocupadas por um grupo restrito de estudantes dotados de razoável volume de capital econômico e/ou cultural**; no plano acadêmico, procurava-se concretizar um elevado padrão de qualidade acadêmica, fundado na associação entre ensino e pesquisa, no interior do qual a pós-graduação exerceria um papel central. (MARTINS, 2009, p.22, grifo nosso)

Meyer Jr. (2005) afirma que entre as organizações de nossa sociedade, as universidades são as mais complexas, pois são sensíveis às mudanças do ambiente de tal forma que grande parte de seus enfrentamentos se concentra em sua capacidade de ajuste a uma nova realidade. Dessa forma, é coerente salientar o quanto essa realidade é mais sensível para os Institutos Federais, haja vista que possuem campo de atuação em diferentes níveis da educação. Por isso, essas instituições devem estabelecer uma estratégia que possibilite o desenvolvimento organizacional e, ao mesmo tempo, direcione ao cumprimento da sua missão. Para Pacheco (2015, p.46)

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram concebidos para quebrar essa hierarquia e romper com essa estratificação. Significa dizer, que os Institutos Federais não são uma escola técnica e, também, não são uma universidade, pois, se caracterizam pela matriz marxista da indissociabilidade entre os compromissos de ordem técnica, prática e compreensão teórica. Os Institutos Federais são o ponto de convergência dos estudos teóricos, políticos e tecnológicos, com o claro objetivo de interpretar o mundo e transformá-lo.

Em razão do art. 2º da Lei de criação dos Institutos, que determina “§ 1º 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.”, tornam-se relevantes os processos e diretrizes para a regulação das Instituições de Ensino Superior - IES, haja vista que tanto no Decreto nº 6.095/2007 quanto na Lei 11.892/2008 fica explícita a importância do Plano de Desenvolvimento Institucional, que é obrigatório para os procedimentos de avaliação das IES, bem como instrumento estruturante da gestão.

No ensino superior brasileiro, o processo de acompanhamento estatal sempre foi presente nesse nível de oferta educacional, principalmente após a expansão do setor privado

nesse segmento. Assim, essa regulamentação, além de abarcar diretrizes gerais para a implementação, também acrescenta atribuições com vistas à garantia da qualidade dos cursos superiores e das instituições mantenedoras. Para Sousa e Rangel (2009) é a partir da década de 1980 que as políticas ganham visibilidade social e a avaliação torna-se um eixo estruturante das políticas educacionais, e ainda

esteve envolta em duas perspectivas distintas: (i) uma comprometida com a transformação acadêmica, e dessa forma voltada para a perspectiva formativa/emancipatória; (ii) outra vinculada ao controle de resultados ou ao exame dos produtos e comprometida, portanto, com o mercado e exercendo uma ação de caráter regulatório. (SOUZA e RANGEL, 2009, p. 13)

Atualmente, o percurso avaliativo está instituído no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que foi implementado pela Lei nº 10.861/2004 e regulamentado pelo Decreto nº 5.773/2006 e, após 2017, pelo Decreto nº 9.235/2017. Para o Ministério da Educação (2015), os resultados do SINAES devem ser utilizados pelas IES para orientar sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social. Ainda no campo das políticas públicas, esse percurso avaliativo é responsável por subsidiar os processos de regulação do ensino superior - Atos Autorizativos e Atos Regulatórios -, sendo formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

O marco regulatório, que é a criação do SINAES, em sua concepção, tenta agregar a concepção da dimensão estruturante do ensino superior referente à condição básica para a oferta desse nível de ensino, isso no que diz respeito aos aspectos que devem ser observados para a garantia da qualidade. Conforme o Brasil (2004):

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004, n.p)

Brito (2008) defende que o SINAES é um elemento que conduz as políticas educacionais da educação superior brasileira, haja vista que as concepções e princípios desse sistema são compostas de atividades estruturadas que permitem analisar a qualidade do curso em seu contexto da realidade institucional por meio da articulação entre avaliação de curso e avaliação institucional. Dessa maneira, a regulamentação pertinente pontuou objetivamente os critérios sob os quais seriam realizadas essas avaliações e os instrumentos de materialidade desses pressupostos. Assim sendo, no próximo ponto será realizada uma apresentação sobre os instrumentos e procedimentos que influenciam o processo de gestão do IFB.

2.2 Instrumentos e Procedimentos

A avaliação é um processo intrínseco aos processos educativos. O art. 9º da LDB explicita a finalidade da avaliação do sistema educacional brasileiro e as atribuições da União:

- VI – assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;
- VIII – assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;
- IX – autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino. (BRASIL, 1996)

Dessa forma, é importante que as instituições compreendam a necessidade de conciliar os preceitos do processo de regulação do ensino superior com os aspectos de gestão, principalmente no aspecto de avaliação, afastando-se de um caráter racionalizador, “a avaliação aprofunda as condições da crítica analítico-interpretativa na instituição, indo além de indicadores quantitativos que não conseguem explicar a complexidade das ações educativas”. (VEIGA, 2011, p. 62).

A ferramenta que engloba esses critérios é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse é um norteador que aparece no cenário de exigências para a oferta do ensino superior antes da criação do SINAES. Como documento formal tem como objetivo registrar aspectos da filosofia de trabalho, das diretrizes pedagógicas, a proposta de missão e as atividades acadêmicas que a Instituição desenvolve previamente para um período de cinco anos (BRASIL, 2002, p. 2). Ou seja, é a sistematização das ações para o desenvolvimento institucional.

No ordenamento jurídico o Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, dispõe-se sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições e outras providências. Esse decreto foi o terceiro a regulamentar o artigo 46 da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional nº 9.394/96. No entanto, foi o SINAES que destacou o PDI como eixo de referência, estabelecendo dimensões de avaliação em que se permite consolidar concepções e ações eletivas a partir de um núcleo obrigatório estabelecido em dimensões. Para Segenreich (2005), o PDI:

Tem por objetivo não apenas atender ao Sistema de Ensino Superior como, também, aperfeiçoar seu próprio modelo de Plano Diretor/Plano Estratégico, através da adoção de uma metodologia participativa de elaboração, como também da implantação de um processo sistemático de acompanhamento e avaliação.

Já o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) constitui-se como um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que “norteará as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos”, conforme o documento de Diretrizes e Instrumento de Avaliação Externa (Inep, 2010, p. 35). Oliveira (2011, p.2) indica que o

PPI seja descritivo, balizador e norte adorns aspectos logísticos da IES vislumbrando assim o seu compromisso comum projeto educativo no que tange o exercício do princípio da liberdade de ensino, os compromissos sociais, o caráter plural da Instituição articulando a pluralidade de ideias e propostas que caracterizarão a IES.

Em vista disso, “enquanto no crescimento a mudança é quantitativa, no desenvolvimento é qualitativa” (VEIGA, 2010, p.56). Tanto o PDI quanto o PPI têm o cerne no desenvolvimento e em conjunto com o Planejamento podem conduzir o alinhamento do modelo de gestão institucional com vistas à eficácia organizacional, uma vez que ambos os documentos visam organizar, subsidiar e direcionar a materialidade da qualidade das ações institucionais e do cumprimento de sua finalidade.

É importante ressaltar, também, que o IFB compõe a esfera da administração pública e, nessa acepção “As instituições públicas têm o dever legal de atingir seus objetivos, primando pela eficiência nos resultados. O planejamento estratégico contribui para essa finalidade(...) no contexto estratégico, surge a necessidade de ir além da visão econômico-financeira” (MORENO, WALTER, DAMKE, 2017, p.19).

Para o desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico Magalhães (2009) sistematiza três premissas básicas, sendo estes (i) estabelecer a missão, (ii) analisar o ambiente interno e externo e considerar oportunidades e ameaças bem como pontos fortes e fracos e (iii) elaborar estratégias e a forma de implementação. Para este autor, a estratégia integra objetivos, políticas e ações coordenadas para o desenvolvimento organizacional. Acrescenta que o desempenho de uma instituição “depende do grau de alinhamento entre suas oportunidades ambientais objetivos, estratégia, estrutura organizacional e sistemas administrativos” (MAGALHÃES, 2009, p. 91).

Cada IFs teve um período de 180 dias para a elaboração de seu PDI e Estatuto, assegurada a participação da comunidade acadêmica na construção dos referidos instrumentos, conforme artigo 4º da Lei de Criação. O Decreto nº 6.095/2007 (integração dos IFETs), também nesse art., determina que “Após a celebração do acordo, as instituições deverão elaborar projeto de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) integrado, observando, no que couber, o disposto no art. 16 do Decreto no 5.773, de 9 de maio de 2006”.

O documento elenca os pontos que o PDI deve direcionar e nomeia como Plano de Desenvolvimento Institucional integrado, o qual não faz parte de outros documentos formais do Ministério da Educação. Ao realizar a leitura do Decreto, que estabelece as diretrizes para os IFETs, o que é perceptível uma intenção de tornar a vocação institucional no parágrafo primeiro unido ao plano acadêmico do parágrafo segundo, principalmente ao se comparar com o Decreto 5.773/2006 que o Projeto Pedagógico da Instituição está elencado como um item de composição, e dissocia a organização didático-pedagógica do PPI que aparece no item IV.

Para melhor visualização, está disposto no quadro 6 o que se estabelece em cada um dos decretos:

Quadro 6: Comparativo entre Decreto nº 5.773/2006 e Decreto nº 6.095/2007

<p>DECRETO Nº 5.773, DE 9 DE MAIO DE 2006. (Revogado pelo Decreto nº 9.235, de 2017)</p> <p>Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino.</p>	<p>DECRETO Nº 6.095, DE 24 DE ABRIL DE 2007.</p> <p>Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica.</p>
<p>Art. 16. O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos: (...)</p> <p>II - projeto pedagógico da instituição;</p> <p>III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos,(...)</p> <p>IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;</p>	<p>§ 1º A vocação institucional expressa no projeto de PDI integrado deverá se orientar para as seguintes ações: (...)</p> <p>§ 2º No plano acadêmico, o projeto de PDI integrado deverá se orientar aos seguintes objetivos:</p> <p>I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente em cursos e programas integrados ao ensino regular;</p> <p>II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores(...)</p> <p>III - ofertar, no âmbito do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos - PROEJA,(...);</p> <p>IV - realizar pesquisas aplicadas, (...)</p> <p>V - desenvolver atividades de extensão (...)</p> <p>VI - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda(...)</p> <p>VII - ministrar em nível de educação superior: (...)</p>

Fonte: Sistematizado pela autora a partir dos Decretos nº 5.773/2006 e nº 6.095/2007 (grifo nosso)

O Decreto consolida duas perspectivas de planejamento que devem constar no Plano. A primeira refere-se à vocação institucional, que aparentemente é o que consolida a identidade dos Institutos, que se desdobra em ações. A segunda relaciona-se à esfera acadêmica, que aparentemente é a organização de sua oferta, que direciona a organização didático-pedagógica,

está se desdobra em objetivos. Na Lei de criação, o que está composto como orientação para vocação institucional mostra-se como finalidades e características e o que está organizado como plano acadêmico configura-se como objetivos dos Institutos Federais, com pequenas alterações. Dessa forma, o quadro 7 apresenta:

Quadro 7 – Comparativo entre Decreto nº 6.095/2007 e Lei nº 11.892/2008

<p align="center">DECRETO Nº 6.095, DE 24 DE ABRIL DE 2007.</p> <p align="center">Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica.</p>	<p align="center">LEI Nº 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008.</p> <p align="center">Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.</p>
<p>§ 1º A vocação institucional expressa no projeto de PDI integrado deverá se orientar para as seguintes ações:</p> <p>I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando profissionais para os diversos setores da economia, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade;</p> <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;</p> <p>III - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico no âmbito de atuação do IFET;</p> <p>IV - 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;</p> <p>V - 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;</p> <p>VI - oferecer programas de extensão, dando prioridade à divulgação científica; e</p> <p>VII - estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico.</p> <p>.</p>	<p>Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:</p> <p>I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus 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> <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;</p> <p>III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;</p> <p>IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;</p> <p>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;</p> <p>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;</p> <p>VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;</p> <p>VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;</p> <p>IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.</p>

<p>§ 2º No plano acadêmico, o projeto de PDI integrado deverá se orientar aos seguintes objetivos:</p> <p>I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente em cursos e programas integrados ao ensino regular;</p> <p>II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;</p> <p>III - ofertar, no âmbito do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos - PROEJA, cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores e de educação profissional e técnica de nível médio;</p> <p>IV - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;</p> <p>V - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o setor produtivo e os segmentos sociais e com ênfase na difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;</p> <p>VI - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda, especialmente a partir de processos de autogestão, identificados com os potenciais de desenvolvimento local e regional;</p> <p>VII - ministrar em nível de educação superior:</p> <p>a) cursos de graduação, compreendendo bacharelados de natureza tecnológica e cursos superiores de tecnologia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;</p> <p>b) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas para as diferentes áreas da educação profissional e tecnológica;</p> <p>c) programas de pós-graduação stricto sensu, compreendendo mestrado e doutorado, preferencialmente de natureza profissional, que promovam o aumento da competitividade nacional e o estabelecimento de bases sólidas em ciência e tecnologia, com vista ao processo de geração e inovação tecnológica; e</p> <p>d) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vista à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, de acordo com as demandas de âmbito local e regional</p>	<p>7º Observadas as finalidades e características definidas no art. 6º desta Lei, são objetivos dos Institutos Federais:</p> <p>I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;</p> <p>II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;</p> <p>III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;</p> <p>IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;</p> <p>V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e</p> <p>VI - ministrar em nível de educação superior:</p> <p>a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;</p> <p>b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;</p> <p>c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;</p> <p>d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e</p> <p>e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.</p>
--	--

Fonte: Sistematizado pela autora a partir do Decreto nº 6.095/2007 e da Lei nº 11.892/2008 (grifo nosso)

No que se refere ao Projeto Pedagógico da Instituição ou Projeto Político Institucional, conforme outros orientadores do INEP/MEC, não há uma especificação taxativa nos instrumentos legais que instituem o SINAES ou os Institutos Federais. No entanto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96, sem diferenciar níveis educacionais, declara:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

Cabe ressaltar que não há um prazo para que esse projeto seja elaborado. No entanto, consta como elemento do Plano de Desenvolvimento Institucional. Nesse sentido, o PPI utiliza como referência as Diretrizes e Instrumentos consolidados em orientações formais da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES. Essa comissão é um “órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004” (MEC, 2011, n.p). As Diretrizes para a avaliação externa de Instituições de Educação Superior consideram que

Em sua fundamentação, o PPI deve expressar uma visão de mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, ao mesmo tempo em que deve explicitar, de modo abrangente, o papel da IES e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável (p.35)

Há um sentido de coletividade e de um porvir nessa concepção. As Diretrizes para avaliação denominam o PPI como documento orientador acadêmico e indicam que nele devem constar:

- Histórico da instituição;
- Mecanismos de inserção regional;
- Missão;
- Âmbitos de atuação;
- Princípios filosóficos gerais;
- Políticas de gestão, de ensino, de pesquisa e de extensão (quando for o caso);
- Perfil humano;
- Perfil profissional;
- Concepções de processos de ensino e de aprendizagem;
- Concepções de currículo;
- Concepções de avaliação de ensino e
- Concepções de planejamento e os diversos programas.

Os pontos de encontro entre PDI e PPI parecem, à primeira vista, um pleonismo, pois enumeram acepções próximas para compor o seu propósito, como por exemplo a Missão, âmbito de atuação. No entanto, Gadotti (2016, p.3) diferencia as expressões ‘Plano’ de ‘Projeto’, em que “o plano nada mais é do que um documento, o registro do que se quer fazer, como fazer, quando, etc. Ele deve retratar as decisões tomadas no processo de planejar.” Já a

noção de projeto é mais ampla, vem de “projetar”, de lançar-se à frente. Trata-se de um conceito polissêmico que se vincula ao contexto. Em educação, há uma conotação própria “já que não se pode falar em educação sem concebê-la como projeto. O educador, ao educar, está pensando numa certa concepção de homem, numa certa concepção de sociedade e de futuro”.

Nesse sentido, o Projeto Pedagógico não possui um horizonte temporal determinado como o Plano de Desenvolvimento Institucional prescrito para ciclos de cinco anos. No que diz respeito aos Institutos Federais, seu processo de gestão deve ser conduzido de maneira em que a educação profissional e os demais atributos de sua institucionalidade transpareçam em seus documentos norteadores de forma alinhada, principalmente, com o seu projeto educativo e com sua comunidade escolar. Lück (1998) considera que “o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto” (LÜCK ET AL., 1998, p.15).

Dessa maneira, os próximos pontos versarão sobre a ressignificação do planejamento como ato pedagógico e em seguida a perspectiva de participação como fator para essa ressignificação.

2.3 Os desafios do Planejamento no IFB: uma questão pedagógica ou uma obrigatoriedade legal?

Compreender se os norteadores estratégicos dos Institutos Federais de Educação Profissional Técnica e Tecnológica foram construídos para concretizar a proposta pedagógica da instituição ou se foram descritos seguindo as diretrizes mínimas dos dispositivos legais solicitados por órgãos de regulação é um desafio basilar para significar o planejamento dessa instituição como uma estratégia para o alcance da materialidade dos objetivos institucionais. Nesse sentido, Picchai (2011, p.30) considera que “uma estratégia transmite um padrão coerente de ações e planos e, no caso de uma Universidade, pode desempenhar um importante papel na motivação dos professores para atuar em direção a certos caminhos”.

Padilha (2001, p. 30) afirma que “Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas” Assim, enquanto processo é preciso considerar que a estratégia pode ser estabelecida no planejamento, mas somente o planejamento, por si só, não permite o alcance dos objetivos. No momento da prática é que a organização verifica a escolha assertiva da estratégia e garante a eficiência.

Contudo, Araújo (1996) destaca o que dificulta a efetivação dos planos na universidade, e, por conseguinte, nos Institutos Federais, é a falta de clareza sobre a missão. Para Pacheco (2015, p. 48) para a efetivação da identidade institucional dos Institutos “é necessária uma nova forma de gestão. Não se pode esperar resultados diferentes de uma nova matriz institucional se ela continuar sendo gerida da mesma forma que as Universidades e as Escolas Técnicas”.

Kaplan e Norton (2000) chamam a atenção para a concretização da estratégia. Os autores alegam que o sucesso se encontra na formulação e na implementação da estratégia como um processo contínuo e participativo, em que seja transformada em tarefa cotidiana de todos. Ainda nesta direção, Paro (2010, p.765) afirma que “quanto maior a relevância dos objetivos, maior a importância das mediações para se conseguir realizá-los”. Já Meyer Jr. et al. (2004) destaca que colocar em prática o planejamento estratégico é bastante desafiador.

O planejamento, na condição de importante ferramenta da gestão, favorece à organização manter-se equiparada ao seu ambiente, traçando objetivos futuros viáveis e propondo ações para alcançá-los. Para Melo (2013, p.33)

Planejamento é acima de tudo um ato político, que envolve uma multiplicidade de atores e de interesses; tem uma estreita relação com o poder; não é algo estático, ele se transforma em virtude dos fatos; é um processo racional, permanente, dinâmico e contínuo; é sempre voltado para o futuro – se liga à previsão, embora não se confunda com ela; é o oposto da improvisação; seleciona, entre várias alternativas, um curso de ação mais apropriado; é sistêmico - deve considerar tanto o sistema como os subsistemas que o compõem; é interativo; e demanda uma coordenação contínua e eficiente na sua implementação, pois para o seu sucesso precisa haver a integração e o comprometimento do conjunto de agentes que atuam na condução do processo.

Assim, para uma atuação estratégica não basta apenas um plano de metas pontual, mas comprometimento com o planejamento entendido como político, processual e não finalístico, em que se busca atingir a materialização da missão, da visão e dos valores institucionais, além de atender a uma visão de gestão sistêmica.

Além disso, é importante considerar a cultura da instituição, que para Libâneo (2008, p. 107) é “conjunto de fatores sociais e psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular”. O autor ainda afirma essa cultura pode intencionalmente ter influências a partir das interações dos atores na escola.

Dessa forma, para superar os desafios temos que ultrapassar a barreira do discurso e do legalismo. Utilizar a oportunidade da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento como momentos de práxis pedagógica, considerando que Freire destaca que a “práxis, porém, é reflexão e ação dos homens sobre o mundo para transformá-lo”, dessa forma, considerar o contexto da Educação Básica e do

Ensino Superior e a diversidade dos públicos que adentram os Institutos, para refletir sobre as suas práticas sem que seus discursos tornem-se inócuos, haja vista que

Os discursos e a mobilização política em torno da escola pública e gratuita tendem a se tornar inócuos caso não sejam seguidos de intervenções dentro das escolas, no domínio do pedagógico-didático; para isso, é preciso que os educadores empenhados na valorização da escola adquiram uma formação pedagógica mais consistente e pesquisem situações pedagógicas reais, com suas exigências concretas, suas dificuldades e positivities. (LIBÂNEO, 2011, p. 133).

Instituições escolares são uma das mais antigas organizações humanas presentes na atualidade. Apesar de Anísio Teixeira desenvolver suas contribuições em torno de uma epistemologia que está a caminho da perspectiva crítica, o autor traz uma ruptura ao pensamento referente à administração escolar sob os moldes clássicos e revela que a administração escolar não é uma especialidade da administração, e sim uma ação político-pedagógica antes de tudo (TEIXEIRA, 1968). Nesse sentido, Pacheco aponta que

A travessia de uma organização burocrática para uma democrática é lenta. Passa, necessariamente, pelo conhecimento e diálogo com os projetos de vida e de sociedade tanto dos sujeitos do cotidiano escolar quanto daqueles que deste não participam diretamente, mas que dele podem se beneficiar ou sofrer seus impactos. **Os Institutos Federais, com uma proposta singular de organização e gestão**, no diálogo com as realidades regional e local e em sintonia com o global, costuram o tecido de uma rede social capaz de gerar, em resposta às demandas de desenvolvimento sustentável e inclusivo, arranjos e tecnologias educacionais próprios. Vislumbra-se que se constituam em marco nas políticas educacionais no Brasil, pois desvelam um projeto de nação que se pretende social e economicamente mais justa. Na esquina do tempo, essas instituições podem representar o desafio a um novo caminho na produção e democratização do conhecimento. (PACHECO, 2015, p. 27, grifo nosso)

Nesse ensejo, mais que adaptar técnicas para a gestão é necessário superar os desafios do pedagógico como essência desse processo, por meio da participação da comunidade e do processo de alinhamento de seus objetivos de forma cíclica. Não permitindo que o PDI e PPI, elenque perspectivas distintas, a exemplo do que Oliveira (2011, p.3) explica:

o PPI está intrinsecamente vinculado ao Plano de Desenvolvimento das IES, que soam definições para a elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos. Penso que as IES andam na contra mão dessa proposta. Os documentos por vezes são divergentes no que se refere às diversas políticas institucionais, não se trabalha numa perspectiva de uma mesma proposta pedagógica.

Assim apresentam-se, a seguir, dois desafios para a organização das instituições escolares: (i) o pedagógico como fio condutor e (ii) participação do pensar ao agir.

2.3.1 – 1º Desafio: O pedagógico como fio condutor.

Planejar é pertinente a todos os tipos de organização como um processo consolidado na atuação da gestão, esse delinea uma trilha para o desempenho da instituição. Assim, é utilizado

para que a organização se mantenha em seu propósito. Para Lück a gestão no ambiente educacional se

constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (Lück, 2009, p. 23)

Dessa maneira, as organizações devem direcionar o foco em (i) o que fazer, (ii) como fazer e (iii) o que devem oferecer para alcançar seus objetivos. No planejamento de uma instituição de ensino (público e gratuito), como é o caso do IFB, deve-se seguir o que propõe Nóvoa (1995, p.20)

o olhar centrado nas organizações escolares não deve servir para excluir, mas antes para contextualizar todas as instâncias e dimensões presentes no acto educativo. É esta capacidade integradora que pode conceder à análise das organizações escolares um papel crítico e estimulante, evitando uma assimilação tecnocrática ou um esvaziamento cultural e simbólico

Os Institutos Federais, conforme Pacheco (2010, p.11),

são caracterizados pela ousadia e inovação, necessárias a uma política e um conceito que buscam antecipar aqui e agora as bases de uma escola contemporânea do futuro e comprometida com uma sociedade radicalmente democrática e socialmente justa.

Assim, considerando essas características é relevante o que Menegolla e Sant'Anna (2001) afirmam, esses autores consideram que educação é um processo no qual os resultados não podem ser totalmente pré-definidos, como produtos de ações mecânicas e impensáveis. Nesse sentido, planejar o processo educativo é planejar o indefinido. E Libâneo, apresenta a organização das instituições educacionais um enfoque crítico, de cunho sócio-político o qual o IFB se propõe como

a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc. A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima. Além disso, não seria caracterizado pelo seu papel no mercado mas pelo interesse público. A visão crítica da escola resulta em diferentes formas de viabilização da gestão democrática (LIBÂNEO, 2011, p. 1)

Por isso, é necessário planejar a ação para permitir que a educação ajude o indivíduo a ser criador de sua história e, conseqüentemente, atuar na sociedade de forma consciente e conforme os fundamentos contemporâneos de uma gestão de excelência:

A gestão das organizações públicas tem que estimular o cidadão e a própria sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e bem comuns. Nesse sentido, a boa gestão pública pressupõe a criação de canais efetivos de participação

do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização (BRASIL,2006).

Com isso, destaca-se a importância do Projeto Pedagógico Institucional, pois Veiga (2008, p. 69) compreende que o projeto de instituições educacionais

É um instrumento que visa orientar os desafios do futuro, o futuro não está dado, não é algo pronto. É preciso entender que o projeto é caracterizado como uma ação consciente e organizada.

E ainda

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um instrumentos ou peça que compõe o planejamento estratégico. O PDI deve ser um documento vivo, de consulta e referência para a comunidade. (PICCHAI, 2011, p.37)

Assim, a necessidade de se elaborar esses instrumentos de planejamento é uma oportunidade para refletir sobre as concepções pedagógicas e as vias de sua materialização, para que se alcance a síntese desse processo, tendo em vista que este é um momento em que “o mais importante seja a tensão, a dialética entre a realidade existente e a realidade desejada” Gandin (2010, p.18). Além de possibilitar a difusão dessa proposta entre a comunidade escolar e colaborar com a integração dos diversos atores que a compõe.

Considerando-se os Institutos Federais de Educação como organismos vivos, como todas as escolas devem ser, Gadotti (2006) destaca que na concepção tecnoburocrata, na qual ainda vemos resquícios no cotidiano escolar, a escola é vista como empresa e o funcionamento da escola é mensurado por alcançar objetivos dentro de uma métrica pré-estabelecida. O autor destaca que essa realidade o que decorre dessa situação não pode ser um impeditivo para a inovação pedagógica.

O planejamento macro deve estar organizado de tal maneira que seja o fio da meada para o Planejamento do Ensino, que é o processo de decisão sobre a atuação concreta dos professores, no cotidiano de seu trabalho pedagógico, envolvendo as ações e situações, em constante interações entre professor e alunos e entre os próprios alunos (PADILHA, 2001, p. 33). Sant'Anna et al (1995, p. 19) destacam que esse nível de planejamento trata do processo de tomada de decisões conscientes, as quais visam fundamentar as atividades do professor e do aluno na relação de ensino-aprendizagem.

Dessa forma, é necessário opor-se à racionalidade técnica imbuída no processo de planejamento e monitoramento educacional, a fim de possibilitar na construção desses norteadores um espaço para a concepção dialética com todos os envolvidos no processo. Nesse sentido, Pacheco (2015) reitera que

é ingênuo pensar que o corpo administrativo e a comunidade acadêmica dessas instituições, incorporadas ao modelo dos Institutos Federais, sofrem uma mutação genética capaz de torná-los competentes para operar e efetivar a nova matriz. A Lei nº 11.892/2008 não seria o primeiro caso de um instrumento normativo que sofreria um processo de recuperação ideológica que comprometesse de maneira significativa a sua efetividade. Assim, a norma é insuficiente para substituir o caldo cultural da tradição, carregado de significações que os sujeitos institucionais utilizam como ferramentas para a vida institucional (PACHECO, 2015, 49)

Com isso, deseja-se ressignificar a obrigatoriedade legal como viés para que os Institutos Federais se consolidem em sua proposta pedagógica e, na qualidade de seus projetos educativos, materializar assim seus objetivos e finalidades, transfigurando a sua identidade. No entanto ainda há que se refletir e aprofundar estudos quanto a criação de um sistema nacional próprio de avaliação ou instrumentos distintos para os Institutos Federais, sendo necessário um estudo mais amplo abarcando atuação de todas as unidades que compõe a Rede Federal de Educação Profissional e outras instituições paraestatais e particulares.

2.3.2 – 2º Desafio: participação do pensar ao agir.

Uma forma de viabilizar a ruptura da visão do planejamento estritamente como obrigatoriedade legal é a adoção de uma perspectiva de gestão democrática que supere a previsão na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional preceitua. No que diz respeito a esse modelo de gestão, a LDB apenas resguarda, a garantia da participação dos docentes e demais profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. Para além disso, Souza (2008, p. 231) destaca:

A construção do projeto-político-pedagógico é condição *sine qua non* para que a identidade da escola se firme rumo a ressignificação do conhecimento e da cidadania. Também se deve considerar o fato de que, por meio do referido projeto, a escola pode criar formas democráticas de participação de seus vários grupos, fugindo de práticas marcadas meramente por orientações burocratizadas.

É certo que o planejamento participativo é complexo e demanda grandes esforços para fazer convergir as ideias de todos os que participam de sua construção para um mesmo sentido de missão e visão institucional. Todavia, considerando-se o contexto educacional, ainda é o mais adequado. Bordignon e Gracindo (2012) afirma que essa nova forma de administrar a educação baseia-se nos paradigmas emergentes da sociedade do conhecimento, em constante processo de mudança. Esses paradigmas fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola, haja vista que

A educação se fundamenta na crença de que os seres humanos são capazes de transformar suas circunstâncias, pois são dotados de consciência e de vontade, ainda que a sociabilidade capitalista tenda a transformá-los em objetos pela mercantilização

de suas ações. Originada da Educação (e não de qualquer outra área a ela comumente associada, como a Psicologia ou a Sociologia, por exemplo), a construção coletiva parte da ideia de que cooperar é melhor do que competir. O que não significa que se tenha mais facilidade na cooperação, acostumados que somos na experiência do individualismo. O coletivo não é, necessariamente, o modo onde todos fazem tudo. Há distintos fazeres e habilidades. É necessário criar espaços que estimulem e oportunizem diferentes fazeres, que se articulam em torno de objetivos comuns(...)Construir coletivamente é exercitar esse processo, e não apenas contribuir com aquilo que cada um pode fazer. Mas o reconhecimento da contribuição de cada um não é esquecido. (ANGELIM, REIS E BRUZZI, 2012, p. 80)

Como afirma Gerasca e Gandin (2004, p. 38) ao optar-se pelo Planejamento Participativo, há uma relação direta entre a garantia das pessoas e a credibilidade do processo de planejamento. Embora seja necessário utilizar estratégias específicas para garantir a participação dos diversos segmentos na construção e elaboração do plano, a riqueza do processo está na participação coletiva dos envolvidos. Porém, essa participação tem que gerar comprometimento para a realização de um trabalho sério é isto que caracteriza a dimensão política e pedagógica. O pensamento gramsciano corrobora com essa relação:

O Estado exerce sua coerção de maneira ‘concentrada’, isto é, concentrando em suas instituições, as moléculas individuais do corpo social; exerce sua coerção por meio da complexidade de suas instituições, em todas as esferas da convivência social, uma das quais é a família, na qual os genitores atuam como indivíduos, que são, porém, também eles, em sua individualidade, moléculas ou elementos do Estado. Estas duas coerções não podem ser distintas no plano teórico por conseguinte, a pedagogia e a política coincidem entre si. (MANACORDA, 2008, p. 103).

Considerando-se que a proposta das instituições de ensino públicas é a formação de cidadãos críticos, conscientes e participadores ativos da vida social e política, as práticas no âmbito escolar, mesmo que envoltas das questões administrativas, devem estar à luz dessa perspectiva. Para Magalhães (2009, p. 35):

todavia, devido a particularidades de suas características organizacionais, as instituições de ensino sobretudo aquelas públicas, requerem uma teoria estratégica e administração própria. Necessário se faz também, a consideração de novas abordagens que reforcem as decisões a serem tomadas para democratização das estruturas educacionais por meio da participação de todos na definição de estratégias, metas e ações a partir de amplo diagnóstico.

Essa concepção é assertiva para o uso dos prescritivos para o processo de regulação do ensino superior e, nesse sentido, os Institutos devem dar significado ao que Oliveira (2011, p. 6) destaca: “o PPI é resultado de um processo de construção coletiva, participativa e sistemática (permanente) de planejamento estratégico visando à construção do futuro da Instituição”. Assim, para as instituições educacionais, não é possível realizar um planejamento sem se considerar a dimensão político-social. Considerando que o “ato de planejar é a atividade

intencional pela qual se projetam fins e se estabelecem meios para atingi-los. Por isso, não é neutro, mas ideologicamente comprometido” (LUCKESI, 1992, p.117).

Os Institutos Federais atuam, no âmbito da educação nacional, tanto na educação básica quanto na ensino superior, sendo uma instituição pública e gratuita e com a missão de ser inovadora e comprometida com a sociedade, seguindo preceitos democráticos. Assim, precisa superar percalços para conseguir materializar seus objetivos, atendendo às demandas sociais sem perder de vista os princípios constitucionais e às obrigações legais, haja vista que

a Rede Federal tem condições de ser um instrumento de desenvolvimento do País, desde que articulada com as necessidades onde se insere, porque proporcionar uma educação ampla, denominada politécnica, é aguardar que as potencialidades surjam ao “bel-prazer” de uma hiperestimulação, o que converge com a própria ideia da concepção liberal, de que são os indivíduos que criam, a partir dos seus ativos, as suas possibilidades de inserção. Fica evidente que a política de EPT deve também ser parte de um mecanismo de coordenação que se conecte com as demais políticas sob a responsabilidade do Estado, com vistas à melhor inserção profissional e à melhoria das condições de vida da população brasileira. (MAGALHAES E CASTIONI, p. 17)

Para isso, é importante que a perspectiva da gestão esteja voltada para o pedagógico - condutor da materialidade da função social dos Institutos Federais - e espera-se a compreensão de que o seu processo de elaboração é um movimento político. Assim sendo, é essencial que os norteadores institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional (“descreve a ação”) e Projeto Pedagógico Institucional (“concebe os preceitos filosóficos que norteiam a ação”) possam ser viabilizados por um processo participativo de planejamento (“organiza a ação”). Isso colabora com o cumprimento da missão dos Institutos Federais, pois propicia uma gestão coerente e democrática.

CAPÍTULO III

COMPREENSÃO DA REALIDADE DO IFB - O ALINHAMENTO ENTRE PDI, PPI E PLANEJAMENTO

3.1 Percurso da pesquisa - Metodologia

A educação está em um processo dinâmico de constituir-se e para compreendê-la é importante ter um olhar flexível e contextualizado dos diferentes aspectos e circunstâncias que a compõem. Nessa lógica, essa pesquisa considerou essa premissa em seu processo, e tem a intenção de identificar e caracterizar a relação entre o alinhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional organizacional do Instituto Federal de Brasília para a materialidade de seus objetivos institucionais. Para tanto, a pesquisa realizada é de abordagem qualitativa. Assim, entende-se que

recobre, hoje, um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais assumindo tradições ou multiparadigmas de análises... e adotando multimétodos de investigação de um fenômeno situado no local em que ocorre e enfim procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar o significado que as pessoas dão a ele (CHIZZOTI,2006,p.28)

Chizzoti ainda destaca que “um caso pode revelar realidades universais, porque, guardada as peculiaridades, nenhum caso é um fato isolado, independe das relações sociais onde ocorrem.” Dessa maneira, optou-se pelo estudo de caso para delinear a pesquisa considerando-se que Gil (2008) apresenta como um dos propósitos da investigação, por meio do estudo de caso, a descrição do aspecto investigativo em um contexto.

Nessa perspectiva, a opção para o delineamento da pesquisa demonstra-se adequada, pois a proposta desse estudo é compreender a relação entre os elementos da pesquisa e vislumbrar proposições concernentes ao contexto educacional do Instituto Federal de Brasília que possivelmente desvelem possibilidades de melhorias na gestão de processos internos institucionais que contribuam com alcance de seus objetivos e finalidades.

Para identificar a relação entre aspectos administrativos e pedagógicos na gestão do Instituto Federal de Brasília e descrever possibilidades de alinhamento entre PDI, PPI e Planejamento Institucional foi utilizado como instrumento a pesquisa documental para o levantamento de dados secundários e subsídios para compor os critérios de análise, considerando-se que

os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte "natural" de informação. Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto. (Lüdke e André, 1986, p. 39)

Essa pesquisa também utilizou dados primários a partir de entrevista, semiestruturada - o roteiro está apresentado no Apêndice I, conforme Marconi e Lakatos tem a vantagem de dar “oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.” (2003, p. 198). A análise de dados será realizada à luz da análise de conteúdo, que para Moraes (1999) é

usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. (MORAES, p.03, 1999)

A análise está organizada conforme apresenta Bardin (2016), seguindo-se três polos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados, inferências e interpretação, em uma perspectiva de verificar se os documentos da alta gestão - PDI, PPI e Planejamento – constituem-se em **documentos pedagógicos** vivos desprendidos do ingenuísmo pedagógico, situação em que, conforme aponta Imbernón (2016), acontece quando os discursos e as escritas nunca são colocados em prática.

O critério adotado para esse estudo foi a utilização de documentos disponibilizados para qualquer cidadão, haja vista a proposta da concepção para os IFs, o qual RUIZ *et al* (2013, p.3) afirmam ser efetivamente democrática. Assim, utilizamos os documentos e informações publicadas no página oficial da internet do Instituto Federal de Brasília, que são fontes oficiais e academicamente fidedignas.

Para a escolha das entrevistas levou-se em consideração a formalização desses atores presentes em ações concretas nos processos de elaboração e vivência dos norteadores do IFB. Foram realizadas quatro entrevistas: a primeira com uma participante da Comissão para elaboração do PDI; a segunda com uma participante da Comissão de elaboração do PPI; a terceira com uma participante do processo de condução de elaboração dos planejamentos e a quarta com uma participante que atuou em todos os processos aqui citados. As duas últimas participantes tiveram sua participação formalizada em razão de ocuparem cargos de gestão responsáveis pelo desenvolvimento das atividades nas unidades.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, os fatores limitantes se deram, principalmente, em razão das limitações de contexto histórico da elaboração dos documentos disponibilizados

em meio acessível tanto à comunidade quanto aos servidores, bem como a diferenças estruturais entre os documentos.

3.2 Seguindo o caminho intuitivo - a pré-análise

A opção pelo Instituto Federal de Brasília como local de pesquisa foi feita com base, principalmente, em seu processo de consolidação. Esse IF é constituído por nove *campi* e reitoria implantados a partir da ideia do que deveria ser essa instituição. Apenas um dos *campi* possuía estrutura física, mas com uma configuração subjacente à política educacional do governo distrital. Por isso, seus processos pedagógicos, administrativos e de infraestrutura física tinham como referência as concepções e diretrizes do Ministério da Educação e da política pública que surgia para EPT em 2008.

Nesse contexto de constituição da institucionalidade, os processos de organização interna podem ser considerados como ponto de partida para sustentar a efetivação das propostas que foram designadas ao IFB. Considerando que o processo de criação do IFB foi apresentado no item 1.3 do Capítulo I deste trabalho e os aspectos conceituais sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, Projeto Pedagógico Institucional – PPI e Planejamento no item 2.2 do Capítulo II, nesse item contextualizaremos esses instrumentos no âmbito institucional.

O ciclo de organização institucional acerca dos norteadores da gestão selecionado para investigação é o de 2009 a 2013, período de vigência do primeiro PDI/IFB, haja vista que ao iniciar essa pesquisa todas as suas etapas haviam se finalizado. Essa opção se torna pertinente, portanto, conforme aponta Bardin (2006, 128), pois “os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise.” Assim, os documentos escolhidos *a priori*, foram o Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013/IFB, o Projeto Político Pedagógico, aprovado pela Resolução n.º 008/2012 – CS/IFB e, após as leituras, os Relatórios de Gestão referentes aos exercícios de 2009 a 2013. A seguir, serão descritas características para a compreensão do objetivo dessa pesquisa no PDI, PPI e Planejamento de cada um desses documentos:

3.2.1 – Plano de Desenvolvimento Institucional – IFB, vigência de 2009-2013

Este documento foi elaborado por ruma comissão Instituída pela Portaria IFB/Reitoria n.º 44, de 31 de março de 2009, composta por onze servidores sendo dez professores e um técnicos administrativos em educação, também contou com doze colaboradores distribuídos em seis professores e seis técnicos administrativos em educação (IFB, 2009).

Está organizado em oitenta e seis páginas distribuído em onze capítulos: 1. Perfil institucional; 2. Projeto Político Institucional; 3. Implementação da Instituição e Organização acadêmica; 4. Corpo docente; 5. Corpo Técnico Administrativo; 6. Corpo Discente, 7. Organização Administrativa; 8. Auto- Avaliação Institucional; 9. Infraestrutura física e instalações acadêmicas; 10. Atendimento as pessoas com necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida e 11. Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira.

Conforme PDI 2009-2013 O IFB é

uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na harmonia e integração entre humanidades e técnica, e ciência e tecnologia, na prática pedagógica. (IFB, 2009, p.52)

Sua atuação está pautada no Plano de Desenvolvimento Institucional compreendida nos anos de 2009 a 2013 e em seu Estatuto. Esses documentos tratam da visão, da missão e dos valores institucionais, bem como dos seus objetivos, da sua finalidade e da organização administrativa (IFB, 2010). Assim, no perfil institucional, o PDI apresenta:

1.1.1.Missão: Oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável.

1.1.2.Visão: Até 2014, ser reconhecida como Instituição Pública Federal de excelência em Ensino, Pesquisa e Extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica.

1.1.3.Valores:

I. Educação como bem público e de qualidade;

II. Formação crítica;

III. Gestão democrática e participativa; I

V. Respeito à diversidade;

V. Inovação, empreendedorismo e cooperativismo;

VI. Desenvolvimento sustentável;

VII. Otimização dos recursos públicos;

VIII. Comprometimento com o IFB. (IFB, 2009, p. 10)

Para os objetivos, o PDI apresenta Objetivos e Objetivos Gerais, sendo que para esse último, cada Pró-reitoria (órgão executor do IFB) deve elaborar “um conjunto de ações e metas a serem desenvolvidas para o atingir esses objetivos” (IFB, 2009, p. 14).

Quadro 8: Descrição dos objetivos do IFB no PDI 2009-2013

Objetivos	Objetivos gerais
<p>I. ministrar educação profissional técnica de nível médio;</p> <p>II. ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade;</p> <p>III. realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;</p>	<p>I. Ampliar a oferta de cursos técnicos;</p> <p>II. Implementar cursos superiores;</p> <p>III. Melhorar a qualidade do ensino;</p> <p>IV. Implementar pós-graduação;</p> <p>V. Estruturar pesquisa tecnológica;</p> <p>VI. Incrementar a integração com a comunidade;</p> <p>VII. Ampliar estrutura física;</p> <p>VIII. Ampliar a gestão sistêmica;</p>

<p>IV. desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;</p> <p>V. estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e</p> <p>VI .ministrar em nível de educação superior:</p> <p>a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;</p> <p>b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;</p> <p>c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;</p> <p>d) cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> de aperfeiçoamento; e</p> <p>e) cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.</p>	<p>IX. Promover melhorias na gestão pedagógica;</p> <p>X. Articular ensino, pesquisa e extensão;</p> <p>XI. Implementar programa de qualidade de vida; e</p> <p>XII. Consolidar a marca IFB. .</p>
---	--

Fonte: Plano de desenvolvimento Institucional (IFB, 2009, pp. 13-15)

Os objetivos apresentados nesse PDI são a transcrição dos descritos na Lei nº 11.892/2008, apresentado no Quadro 7 (p. 44) desse trabalho, com supressões no item I e II e uma alteração no item IV, letra d), dessa maneira:

- I. ministrar educação profissional técnica de nível médio;
- II. ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade;
- IV. (...) d) cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento; (IFB, 2009, p. 13)

- I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, **prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;**
- I - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, **nas áreas da educação profissional e tecnológica**
- IV. (...) d) cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e **especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;** (BRASIL, 2008)

Quanto às finalidades apresentadas no PDI, também há transcrição daquelas estabelecidas na Lei nº 11.892 de 2008 (Quadro 7) do incisos I ao IX, com acréscimo do item:

- X. incentivar o desenvolvimento de políticas pedagógicas capazes de promover a integração entre o conhecimento propedêutico e o técnico, possibilitando a formação de cidadãos e cidadãs com consciência crítica, contribuindo efetivamente para a formação da cidadania. (IFB, 2009, p. 14)

Algumas metas e prospecções nos anos em que o PDI esteve vigente não foram contempladas de maneira extensiva no texto do documento. Entre essas, a primeira é apenas

estabelecer metas para as Pró-reitorias (p. 21 a 25). Posteriormente, no item Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição (p. 31 a 33), para o período de vigência do PDI, consta a abertura para os cinco primeiros *campi* previstos para essa fase de expansão. No entanto, no Cronograma de expansão do corpo docente (p.45) e Técnico administrativos em educação (p.46), considerando-se o período de vigência do PDI, prospectam apenas o quadro de um campus.

Esses descompassos são exemplos que demonstram a complexidade de organização e prospecção de desenvolvimento institucional. Dessa forma, são necessários elementos que viabilizem o processo de consolidação e organização para atuação futura, observando as especificidades de cada instituição. O IFB, como é equiparado às universidades federais, no que concerne às disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos, conta com instrumentos, diretrizes e normativos para subsidiar a sua prática, considerando-se que esses processos possuem como finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, conforme estabelecido pelo SINAES.

No entanto, busca-se expandir e significar esses instrumentos como meio de alcançar em todos os níveis e dimensões de sua atuação o “aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social” (BRASIL, 2004, n.p.). Nesse sentido, os demais instrumentos, PPI e Planejamento, devem - junto com o PDI - ter em vista essa amplitude de alcançar os outros níveis, modalidades e demais atribuições do IFB, bem como utilizar esses instrumentos como facilitadores para a melhoria da qualidade no desempenho de suas finalidades.

3.2.2 – Projeto Pedagógico Institucional – IFB, Resolução nº 008/2008 – CS/IFB

O PPI do IFB foi instituído pela Resolução n.º 008/2012 – CS/IFB. Conforme essa resolução, o PPI explicita:

as posições do Instituto Federal de Brasília a respeito da educação profissional e tecnológica superior que oferece a sociedade do Distrito Federal, seu compromisso social, seus objetivos e finalidades e metas por meio do desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa e extensão. (IFB, 2012, n.p.)

A elaboração desse documento foi realizada por um Comitê Gestor do Projeto Pedagógico Institucional estabelecido pela Portaria nº 621 de 20 de outubro de 2010. O comitê era composto por representantes das cinco pró-reitorias (Ensino, Pesquisa e Inovação, Extensão, Desenvolvimento Institucional, Administração), por representantes do gabinete da reitoria e representantes dos cinco campus existentes (Brasília, Gama, Planaltina, Samambaia e

Taguatinga) tendo participantes da direção geral, docentes, discentes e técnicos-administrativos em educação (TAE). Além disso, tinha apoio de um grupo de estudos composto por quinze servidores, entre docentes e Técnicos Administrativos em Educação.

Esse documento organiza-se em cinco capítulos: 1. Perfil Institucional; 2. Áreas de atuação acadêmica; 3. Marco referencial; 4. Políticas Institucionais; 5. Referências Bibliográficas, distribuídos em vinte e seis páginas. Destaca-se entre esses capítulos o terceiro, que trata dos princípios filosóficos e teórico-metodológicos. Considerando-se que o PPI foi apresentado no Capítulo II, (item 2.2) como um documento que se constitui como um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico, apresenta os seguintes temas como princípios que norteiam a prática do IFB: Educação como direito; Gestão democrática; Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; Pesquisa, extensão e inovação; conteúdos e componentes curriculares obrigatórios; metodologias integradoras entre ensino, pesquisa e extensão; o esporte na formação cidadã, o ensino da arte e da tecnologia; sustentabilidade e meio ambiente; avaliação; produção.

O PPI, ao mencionar sobre o papel do IFB e dos Institutos Federais, sistematiza:

a estrutura pedagógica dos Institutos Federais se alicerça na verticalização e na horizontalização da educação profissional como forma de otimizar o uso da infraestrutura física e de recursos humanos, além de ampliar as oportunidades de acesso à qualificação do cidadão brasileiro. (IFB, 2012, p. 5)

No entanto, esse documento é diferente do apresentado no item 2 do Plano de Desenvolvimento Institucional, tanto na estrutura quanto em elementos constituintes. O PPI está disposto no PDI 2009-2013, entre as páginas 27 a 34, e é composto por pelos seguintes itens: 2.1 Inserção regional; 2.2.Princípios filosóficos e teórico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da Instituição; 2.3.Políticas de Ensino; 2.3.1.Níveis e modalidades de ensino e setores da economia; 2.4.Políticas de Pesquisa; 2.5.Políticas de Extensão; 2.5.1.Dimensões da extensão; 2.5.2.Diretrizes da extensão e 2.6.Políticas de Gestão.

Os princípios filosóficos e teórico-metodológicos gerais do PPI que constam no PDI 2009-2013 são:

- I. compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática;
 - II. verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
 - III. eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;
 - IV. inclusão de pessoas com deficiências e necessidades educacionais especiais;
 - V. natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.
- (IFB, 2009, p.)

Podemos considerar os valores que são impressos no PDI como princípios, pois “Os valores são elementos fundamentais na construção e no desenvolvimento da identidade da

empresa. As prioridades axiológicas de uma organização permite as distingui-las de outras” (TAMAYO, p. 58, 1998), haja vista que para o MEC a fundamentação do PPI “trata-se de uma projeção dos valores originados da identidade da instituição, materializados no seu fazer específico, cuja natureza consiste em lidar com o conhecimento, e que deve delinear o horizonte de longo prazo” (MEC, 2006, p. 12). No entanto, também é possível identificar divergências entre o que está posto nesses documentos. Para facilitar a visualização dos contrastes, seguem princípios e valores postos no quadro a seguir:

Quadro 9: Princípios e Valores do IFB – PDI e PPI

PPI - Resolução n.º 008/2012 – CS/IFB	PPI – PDI 2009/2014	Valores – PDI 2009/2014
Educação como direito; Gestão democrática; Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; Pesquisa, extensão e inovação; Conteúdos e componentes curriculares obrigatórios; Metodologias integradores entre ensino, pesquisa e extensão; O esporte na formação cidadã, O ensino da arte e da tecnologia; Sustentabilidade e meio ambiente; Avaliação; Produção.	I. compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática; II. verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão; III. eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais; IV. inclusão de pessoas com deficiências e necessidades educacionais especiais; V. natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.	I. Educação como bem público e de qualidade; II. Formação crítica; III. Gestão democrática e participativa; I V. Respeito à diversidade; V. Inovação, empreendedorismo e cooperativismo; VI. Desenvolvimento sustentável; VII. Otimização dos recursos públicos; VIII. Comprometimento com o IFB.

Fonte: Sistematizado pela autora a partir da Resolução n.º 008/2012 – CS/IFB e Plano de Desenvolvimento Institucional, vigência 2009-2013, IFB.

As três declarações são pertinentes e estão no contexto da missão e função social do IFB. No entanto, as prioridades estabelecidas pelos princípios em cada uma das colunas do quadro são diferentes, o que pode complicar a consolidação de uma identidade e os desdobramentos para a prática pedagógica, pois “as normas e os valores são elementos integradores na organização, já que são compartilhados por todos ou significativa parte de seus membros e, além disso, constituem uma estrutura de referência e de identidade coletiva” (TAMAYO, p. 56, 1998). Além disso, em um momento de estruturação, como foi o caso do IFB, no período desses documentos, e como a própria instituição afirma:

Neste exercício o IFB continuou envidando esforços para a consolidação da sua organização através do mapeamento dos principais processos, da elaboração de documentos norteadores, da reestruturação de seu organograma, ampliação da oferta de vagas, aprovação de planos de cursos, aprovação **Projeto Pedagógico**

Institucional – PPI e do Regimento Geral pelo Conselho Superior, assim como a implantação do Planejamento Participativo. (IFB, 2013, p. 17, grifo nosso)

Em outros pontos, o PPI – Resolução e o PPI – PDI apresentam elementos diferentes. No que se refere aos objetivos, o primeiro faz a mestra transcrição da Lei nº 11.892/2008, com pequenas supressões, como consta no PDI e apresentado no quadro 7. Não obstante, o PPI que consta no PDI apresenta novos objetivos, que são distintos tanto dos objetivos quanto dos objetivos estratégicos do PDI, também apresentado no quadro 7, sendo esses:

- I. Ampliar as oportunidades de acesso aos Cursos Técnicos, Cursos Superiores de Graduação Tecnológica e à Pós-Graduação;
- II. Difundir a tecnologia no Distrito Federal, permitindo a adoção e o desenvolvimento de novos processos de produção e de transformação;
- III. Oportunizar o desenvolvimento regional principalmente nas Regiões Administrativas onde os Campi forem implantados em razão da possibilidade de implantação de parques industriais e tecnológicos, facilitada pela existência de recursos humanos habilitados para operá-los;
- IV. Propiciar à população a possibilidade de ampliação dos estudos, aumentando as chances de inserção no setor produtivo;
- V. Oferecer maior grau de satisfação e melhoria da qualidade de vida da população das regiões atendidas pelos Campi.

Fazendo a leitura atenta desses cinco objetivos, o sentido principal pode ser encontrado no outros documentos. No entanto, há impressão de que não há diálogo entre esses, considerando-se que nos elementos comuns aos documentos há discrepâncias de registro.

Para o cumprimento dos objetivos estabelecidos desse estudo, será considerado o Projeto Político Pedagógico, aprovado pela Resolução, pois no próprio PDI há indicativos de que o item 2.2 que o compõe foi um exercício inicial de prospecção de concepções, conforme apresenta o item 1.3.1.1 Quadros de metas dos objetivos gerais da Pró-Reitoria de Ensino no objetivo *Melhorar a qualidade do Ensino* a meta Elaborar PPI do IFB (IFB, 2009, p. 16).

De modo geral, o Projeto Pedagógico Institucional traz uma preocupação com o Ensino Médio Integrado. Isso será discutido posteriormente no capítulo 4. Nesse momento, consideramos relevante ressaltar que, na estrutura desse capítulo, os itens 4.2 - Estrutura Institucional para o Ensino Médio Integrado e 4.3 - Capacitação docente para currículos integrados. Essas duas seções fazem referência aos pontos em relação ao Ensino Médio integrado. Assim, detalha-se

- 4.3. Capacitação docente para currículos integrados: As atividades de capacitação docente estarão, sempre que possível, vinculados à produção de material didático específico para o EMI, especialmente em cursos de pós-graduação lato senso promovendo a capacitação docente à prática pedagógica; (IFB, 2012, p. 13)

Esse item está transcrito na íntegra e é única referência à formação de professores no PPI. Para Veiga (2011, p. 91), “a formação e o desenvolvimento profissional de professores precisam realmente se constituir em um projeto pedagógico institucional que propicie uma revisão profunda do processo formativo, na perspectiva de fortalecer ou instaurar inovações”. Assim, esse ponto deveria ter a robustez necessária para sustentar a prática docente nos aspectos de articulação ensino, pesquisa e extensão, aplicadas à realidade local e à verticalização e horizontalidade do ensino, bem como de igual maneira à diversidade do público do IFB.

É necessário observar também que o Projeto Pedagógico resulta de um processo coletivo, participativo e sistemático, que deve delinear o perfil humano, o perfil profissional, as concepções de processos de ensino e de aprendizagem, de currículo, de avaliação de ensino e de planejamento, além de situar a instituição em tempo e espaço, assinalando a sua identidade, com histórico da instituição; mecanismos de inserção regional; missão; âmbitos de atuação; princípios filosóficos gerais e Políticas de gestão, de ensino, de pesquisa e de extensão.

3.2.3 – Planejamento Estratégico Institucional – IFB, 2009 a 2013

Para adentrar na perspectiva do Instituto Federal de Brasília, no que se refere ao Planejamento, serão utilizados os Relatórios de Gestão – RG. Esses documentos são elaborados anualmente e têm a finalidade de permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão dos responsáveis por uma ou mais unidades jurisdicionadas durante um exercício financeiro e ainda conter aspectos e fatos relevantes no contexto da instituição que não sejam materiais ou economicamente significativos (TCU, 2010). São documentos elaborados a partir de orientações e modelos emitidos pelo Tribunal de Contas da União, sendo um dos meios de acompanhamento da gestão pelos órgãos de controle externo disponíveis tanto nas páginas eletrônicas do IFB quanto do próprio TCU.

Assim, foi realizada a leitura dos Relatórios de Gestão referentes aos exercícios de 2009 a 2013. Esses documentos não possuem uma perenidade em seu modelo, pois a cada ano o TCU publica orientações específicas para a prestação de contas. No entanto, sempre está presente a solicitação de informação referente ao planejamento. A seguir apresenta-se o capítulo a cada ano dos Relatórios de Gestão:

- 2009: 2. Objetivos e Metas institucionais (p. 9 a 19);
- 2010: 4. Estratégia de atuação frente às responsabilidades Institucionais (p. 26 a 60);
- 2011: 2.2 Estratégia de atuação frente às responsabilidades Institucionais (p. 20 a 50);
- 2012: Planejamento Estratégico, Plano de Metas e de Ações (p. 33 a 58);

- 2013: 2. Planejamento da unidade e resultados alcançados (p. 38 a 104).

O processo de Planejamento no IFB utiliza as nomenclaturas estratégico, para Planejamento Estratégico e institucional para Planejamento Institucional. No entanto, conforme Matias-Pereira (2010, p.115) “o planejamento estratégico é o mesmo que planejamento, mas com ênfase no aspecto de longo prazo dos objetivos, e na análise global do cenário”. Oliveira (2009), destaca que no planejamento estratégico há fases básicas para elaboração e implementação: diagnóstico estratégico; missão; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle a avaliação, que devem observar as particularidades de cada organização. São esses elementos que buscaremos identificar na análise desses cinco anos dos Relatórios de Gestão.

O IFB, conforme IFB (2010) iniciou o Planejamento Estratégico em 2009, com apoio de um profissional da área de planejamento. Realizou, ainda, uma análise de cenário para identificar as suas forças e oportunidades e reconhecer suas fraquezas e ameaças. Isso resultou em um Plano Quinquenal, que estabelecia Dimensões (Institucional, Ensino, Pesquisa, Extensão, Administração, Pessoal, Discentes e Comunidade) e desdobramentos em objetivos. Nesse mesmo momento, também estabeleceu Missão, Visão e Valores que constam no PDI 2009 – 2013. Para Luck (2000, p.10) “é importante a definição de missão e valores. São elementos básicos do plano que imprimem significados a tudo o mais que nele se coloca. Sem eles para orientar as ações, estas passam a ter caráter meramente operacional.”

Em 2010, já se estabelece um órgão gestor para ser responsável e as etapas básicas de execução. O documento traz que “compete à PRDI (...) o planejamento estratégico articula junto aos campi o monitoramento do que foi planejado a longo e médio prazo, incluídas aqui as ações de avaliação institucional” (IFB, 2011, p. 23). Estabelece, também, o PDI como documento relacionado ao planejamento. Contudo, o documento de referência para a prestação de contas utilizou o Planejamento 2010: Diretrizes e Metas. Esse documento foi concebido na forma de eixos, diretrizes e metas. Os Eixos adotados foram Gestão, Educação e Relação Institucional (IFB, 2011). As Diretrizes, do Planejamento 2010, são os objetivos apresentados no RG – 2009, que no PDI configura-se como os objetivos estratégicos que aparecem no Quadro 7 dessa dissertação.

Em 2011, o planejamento ganha os adjetivos **Institucional** e **Participativo**, e para o IFB (2011, p. 22) é “prática essencial no processo de construção, de legitimidade de ações, de minimização de problemas e da garantia de eficiência no uso de recursos públicos, tem possibilitado avanços e amadurecimento coletivo”. A partir desse ano, cada unidade desdobra

em metas e ações o que lhe couber como responsabilidade, conforme foi estabelecido como estratégico. Essa caracterização é importante, pois nas organizações privadas

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar. (OLIVEIRA, 2004, p. 47)

Em 2012, define-se que o “Planejamento Institucional tem abrangência anual, elaborado a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI -2009/2013)” IFB (2012, p. 33). Além disso, vincula-se as suas ações ao PNE - 2011-2020, e implementa-se controle e avaliação – Ciclo PDCA, com previsão de avaliação do planejamento semestralmente, momento em comunidade acadêmica faz a avaliação das metas. Ainda sistematiza-se o macroprocesso⁶ do Planejamento Institucional, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 4 - Macroprocesso do Planejamento Estratégico Institucional IFB a partir de 2012



Fonte: Relatório de Gestão, exercício 2012(IFB, 2013, p.37)

Essa organização foi apresentada no item referente à vinculação do plano estratégico com as competências constitucionais, legais ou normativas. Nesse sentido, o IFB (2013) fez referência à lei que instituiu o SINAES. Assim, o Planejamento deve alcançar a proposta das

⁶ Macroprocesso é um termo utilizado na notação de *Business Process Management*, é o meio pelo qual a organização reúne os grandes conjuntos de atividades para gerar valor e cumprir a sua missão. (BPM CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio –Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP CBOK V3.0, 2014)

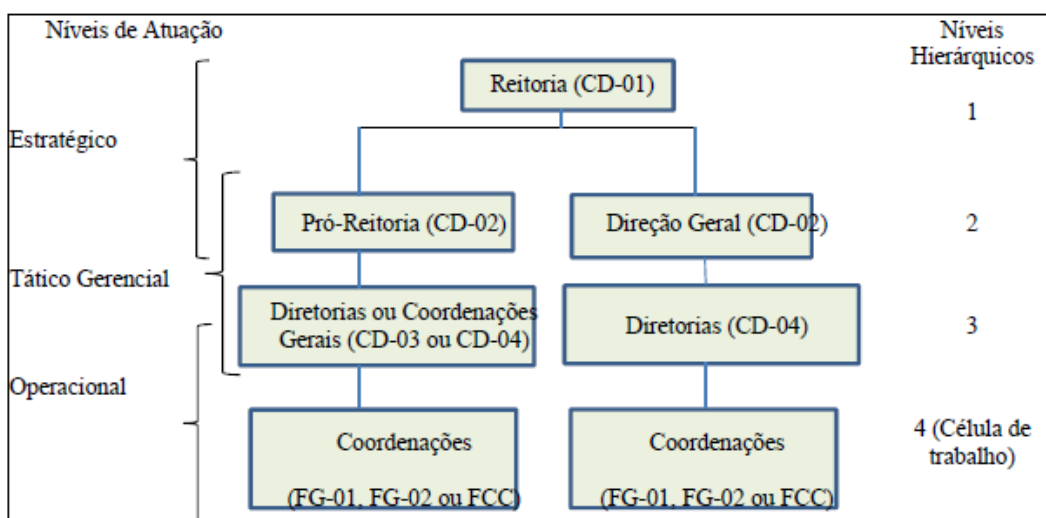
diretrizes dessa avaliação, no sentido em que seus resultados orientam a sua eficácia institucional e sua efetividade acadêmica e social, sendo que para Pichiai (2012, p. 28):

O planejamento estratégico possui algumas características importantes como o de fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e provê-la com consistência necessária. O PDI e o PPI aparecem como dois elementos importantes do planejamento estratégico das Universidades. Fazer planejamento é uma atividade política, o planejamento não é neutro, ou melhor, não é uma técnica desprovida de objetividades quando de sua aplicação.

Por isso também, ao analisar os resultados das ações nos objetivos estratégicos constantes no PDI, o IFB prospecta que para 2013, na condição de ser o último ano de vigência, há a necessidade de direcionar-se o planejamento institucional para cumprir os objetivos estratégicos e “avaliar o PDI 2009-2013 para elaborar criticamente o PDI 2014/2018” (IFB, 2012, p. 41).

No Planejamento Institucional, para o exercício de 2013, foi estabelecido o procedimento de submissão ao Conselho Superior, instância máxima de deliberação e espaço com representantes de todos os segmentos da comunidade do IFB, sendo aprovado na 16ª Reunião Ordinária do Conselho Superior, realizada no dia 11 de dezembro de 2012, conforme Resolução Nº 40-2012/CS-IFB. Nesse sentido, fica vinculada a responsabilidade, de acordo com o nível de atuação de gestão estabelecido pela Resolução n.º 35/2012 – CS/IFB, conforme visualiza-se na Figura 4 a seguir.

Figura 5 - Níveis de atuação da gestão do IFB



Fonte: IFB, 2012

Na organização administrativa, quando se refere à tomada de decisão, são observados três níveis distintos, os quais aparecem na Figura 3: (i) Estratégico, (ii) Tático Gerencial e (iii) Operacional. Chaves (2011) explica as diferenças entre esses níveis: o Nível Estratégico

geralmente é executado com uma visão de longo prazo. Tem um grau de importância mais global com impacto relevante. Assim, é comum que nas organizações seja de responsabilidade do alto escalão hierárquico. Esse mesmo nível deverá contemplar uma série de decisões compartilhadas com os demais níveis hierárquicos. Essas decisões têm em vista o cunho político-social, o qual muitas vezes pode representar a existência da instituição. Já o segundo, o Nível Tático, tem seu foco mais específico que o estratégico. Com relação à tomada de decisões, há menos fatores de incerteza no processo e essas decisões são mais fáceis de serem alteradas. No entanto, é imperativo que cada área ou função tenha seus planos específicos, os quais estejam interligados às ações estratégicas. Por fim, no terceiro nível, que é o Nível Operacional, há o direcionamento dos esforços para cada processo ou projeto da organização. Nessa instância, as decisões operacionais são predominantemente técnicas.

O Relatório de Gestão do exercício de 2013 destaca que o ano de referência foi importante para a definição do modelo de gestão no IFB e afirma que todas as unidades do IFB contribuíram para contemplar os objetivos estratégicos. Assim, apresentou-se o resultado do Plano de Metas seguido de uma análise crítica sobre os avanços, resultados das metas planejadas e como contribuíram para o alcance dos objetivos da Instituição (IFB, 2014).

Percebe-se que os aspectos técnicos que envolvem o Planejamento Estratégico no âmbito do IFB evoluíram em seus procedimentos e também na dimensão dentro do processo de gestão. Além disso, apresenta vínculo estreito com o Plano de Desenvolvimento Institucional e se autodeclara participativo, afirmando a necessidade da comunidade presente para a qualidade do processo, principalmente nos momentos de avaliação, sendo esta uma possibilidade de identificar melhorias.

3.2.4 – Relação PDI, PPI e Planejamento na visão de atores do IFB

A concepção de pedagógico deve ser o núcleo estruturante da ação do IFB, haja vista este ser um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia que articula ensino, pesquisa e extensão na congregação de saberes e de excelência, conforme a Missão do IFB descrita no PDI – 2009/2013. A relação entre PDI, PPI e Planejamento considerou que estes possuem como compromisso conduzir a instituição a materializar os seus objetivos. Dessa maneira não é coerente que estejam desvinculados ou apontando caminhos diferentes, no entanto, devem ser reconhecidos como atos político-filosófico, científico e técnico. Para Vasconcelos (1995, p. 143)

Projeto pedagógico é sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar., .

No entanto, o Plano de Desenvolvimento Institucional tem o prazo de cinco anos para cumprir o cronograma de desdobramento das **estratégias** e atingir suas metas e objetivos e ainda prever momentos de avaliação, bem como realizados de maneira que seja possível comparar a realidade institucional antes, durante e após a vigência do PDI, haja vista que a partir dessa reflexão deseja-se balizar as ações no próximo ciclo a iniciar com um novo Plano para sanar deficiências que tenham sido identificadas.

O Planejamento é um processo contínuo e mais amplo que a formalização de documentos. Trata-se de uma lógica de gestão que gera produtos diversos e possui várias etapas com o intuito de organizar a ação da instituição e não deixá-la perder o rumo de sua finalidade.

Nas entrevistas realizadas que compõem a análise desse estudo, foi solicitado aos participantes que fizessem uma representação gráfica da relação PDI, PPI e Planejamento, considerando as vivências individuais. A seguir apresentam-se as figuras e as principais falas dos entrevistados no momento do registro:

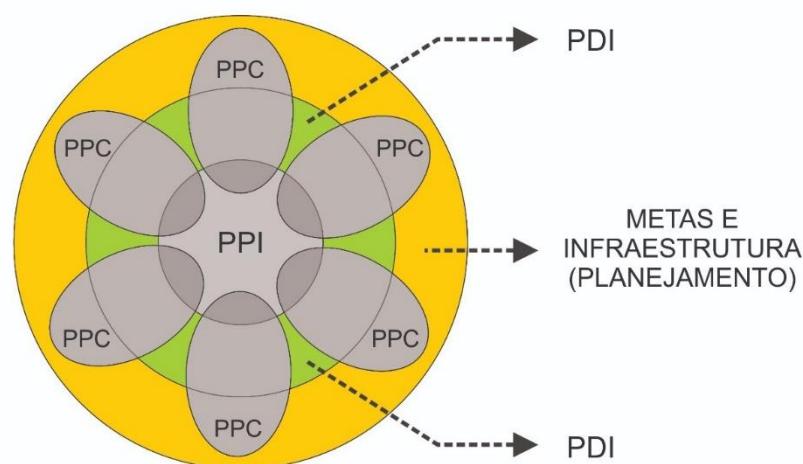
Figura 6 – Registro gráfico da relação PDI, PPI e Planejamento



Fonte: Entrevista E1 – adaptada pela autora

E1 - Eu vejo um pouco assim, eles tinham muita dificuldade na época de pensar o PDI sem o PPI. Então pra mim o **PPI era algo maior**, mas eu não sei se eu desenharia ele como um círculo, talvez eu desenhasse como uma espiral. Eu não saberia representar, **mas algo um que fosse puxando o outro**, mais ou menos assim, entendeu? Que aí, por isso pensei na espiral e os PPP e os próprios planejamentos. Então algo que ao mesmo tempo ele fosse ganhando, saindo de uma discussão e fosse se empenhando e **ai vamos se envolvendo**, gosto muito da representação da espiral porque ela sai de níveis menos complexos para mais complexos mas ela não deixa nada de fora então tudo está ali muito enraizado e dentro do outro e elas trazem consigo essa ideia que um vai dando força ao outro, então sair um pouco dessa base, que seria o político pedagógico que influenciaria tudo que vem na sequência, sabe? Então tentaria representar assim, tipo uma espiral, não saberia exatamente e que em um determinado **ponto você não consegue distinguir onde um começa e outro termina porque todos tem uma mesma base, né?** Todos vão construir algo que é único...

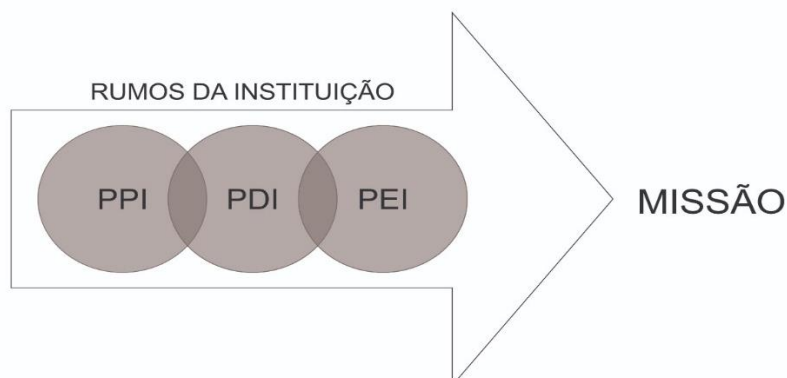
Figura 7 – Registro gráfico da relação PDI, PPI e Planejamento, entrevista E2



Fonte: Entrevista E2 – adaptada pela autora

E2- **A gente que é da área da educação a gente claro que vai colocar sempre na frente o PPI. Ele é o essencial, porque ele que vai dar as concepções. O que é a educação que você quer? Qual sociedade que você quer? Que homem você quer formar? Tudo isso tem que constar primeiro no PPI para aí sim ir para objetivos, as metas e tal. Então meu desenho seria no formato de círculo, eu colocaria o PPI como o primeiro instrumento, depois o PDI e isso claro ele abarcando o PPI e os demais cursos seriam assim... Interseção porque eles não podem estar dissociados do PPI e nem do PDI. Então para mim seria em formato como se fosse uma flor, só que com dois grandes círculos o PPI um círculo menor no primeiro círculo, um círculo maior abrangendo o primeiro círculo esse menor o PPI e o maior o PDI e as pétalas seriam os PPCs projetos pedagógicos de curso (...): O planejamento aí sim tem que pegar o restante, porque tudo aquilo que não está dentro dos planejamentos de curso tem que estar aqui fora para poder dar... Seria o grande círculo, o planejamento ficaria... Aí ele tem que contemplar tudo aquilo que a gente pensou em termos de PDI, PPI, PPC**

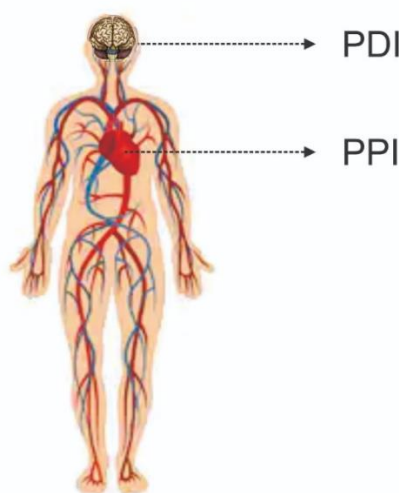
Figura 8 – Registro gráfico da relação PDI, PPI e Planejamento Estratégico Institucional (PEI), entrevista E3



Fonte: Entrevista E3 – adaptada pela autora

E3 - Eu acho que em um primeiro momento eu desenharia o PPI da instituição, que eu acho que o IFB tem como forma bem clara sua Política Pedagógica com todos seus referencias de politica de ensino e planeja o curso em relação ao que se propõe a ofertar... Essa relação ela faz interseção com o PDI da instituição que é uma coisa periódica. O decreto é um PDI de cinco anos... Então o tempo todo ele faz essa relação de estar visitando sim o PPI e trazer esses norteadores, essas políticas para ser discutido dentro de capítulos específicos do PDI para ter um direcionamento da gestão, de como está caminhando a questão do recurso, da parte de pessoal e eu acho que eu faria um interseção entre o PDI e acho que o planejamento estratégico institucional do IFB para que caminhe para saber se a instituição está coerente com o que está definido nesses três documentos. PPI eu acho que tem que ser um documento elaborado num primeiro momento e esse documento que claro cabe sua revisão periódica feita nas leis (...)Essa atualização tem que ser refletida dentro de um PDI e esse PDI tem que ser operacionalizado através de um planejamento estratégico para que a instituição caminhe de forma coerente dentro desse planejamento para que até mesmo não se desprenda dos rumos da instituição e da sua missão.

Figura 8 – Registro gráfico da relação PDI, PPI e Planejamento entrevista E4



Fonte: Entrevista E4 – adaptada pela autora

E4 - Então aqui na cabeça eu vejo o PDI... Aqui no coração eu vejo o PPI... E eu vejo o planejamento, vejo que isso daqui só tem fluxo sanguíneo para o cérebro se houver o coração. Então nessa medida eu entendo o PPI, aqui não adiantaria, não adianta ter a cabeça funcionando se o coração tiver... Fazer esse bombeamento né? E aí a partir de toda essa maturação, todo esse planejamento que também tem aqui do que eu vou fazer ao longo da minha vida, do que eu vou desenvolver eu vejo que as informações elas vem para todo o corpo do que e quais são os objetivos, como vou materializar meus sonhos, como vou materializar minhas metas(...) Então todo nosso trabalho, materialização do nosso trabalho e execução viria através dessas informações, mas eu vejo que a nossa essência está aqui, sem isso, porque o PPI vem do quê? Vem da nossa legislação de criação. Vem da nossa concepção de criação da rede. Então se a gente não tiver isso a nossa mão, dentro da nossa essência a gente vai se perder e a gente vai se tornar mais uma instituição sem a nossa característica, sem a nossa identidade. Eu acho que nossa identidade está aqui, (coração) mas ela nutre as nossas ações, nutre o nosso trabalho.

Nas falas e representações, há um direcionamento para as questões políticas, filosóficas e teórico-metodológicas, que são essências que norteiam as práticas do IFB. No entanto, há uma contraposição dessa marcação, haja vista a elaboração do PDI ter sido anterior ao PPI na Instituição. Isso porém pode ter ocorrido em decorrência do prazo estabelecido na Lei nº 11.892/2008, que determinava o envio do PDI e do Estatuto em um prazo de 180 dias a partir da publicação da lei.

É necessário destacar que nessa primeira década do IFB e de existência da maioria de seus *campi*, não houve uma preocupação com o Projeto Político Pedagógico – PPP da unidades escolares, haja vista nenhum dos *campi* terem instituído seu PPP. Veiga (2011, p.15) destaca que:

O projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização de toda a escola e como organização de sala de aula, incluindo a relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão da totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua totalidade.

Nesse sentido, isso pode ter sido um fator que dificultou a consolidação da identidade para os IFs e o alinhamento entre PDI, PPI e Planejamento não estar claro porque o campus não teve um suporte pedagógico como PPP para a consolidação dessa articulação. Veiga (2001) também apresenta que o PPP, assim como PDI e PPI, para além da sua funcionalidade sistêmica, possui princípios norteadores, a saber: (i) igualdade de condições para acesso e permanência na escola; (ii) qualidade para todos - com duas dimensões, a técnica e a política; (iii) gestão democrática – nas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras e a (iv) liberdade e autonomia como parte da própria natureza do ato pedagógico.

Para ocorrer a apropriação desses princípios pelos *campi*, as concepções que o PPI propõe para nortear a Instituição seriam o ponto de partida. No entanto, a discussão

primeiramente partiu da elaboração do PDI. Identificou-se nas falas e nos próprios documentos que os tempos e espaços de discussões foram escassos para se conseguir perceber e significar no contexto de sua atuação a proposta pedagógica para essa nova institucionalidade no IFB.

Assim sendo, a exploração do material considerou essas ponderações para o desdobramento necessárias para se alcançar os objetivos dessa pesquisa, como será visto no próximo item.

3.3 Explorando a trilha – Exploração do Material

O PDI, PPI e Planejamento foram apresentados no Capítulo II o que os constituem teoricamente como a sua relação com a gestão do IFB, esses documentos integram um conjunto de elementos que fortalecem o processo de gestão e a atuação da Instituição. Nesse sentido, os fundamentos para a elaboração, acompanhamento, avaliação devem estar alinhados de maneira a conduzirem a materialização da função do social, neste caso do Instituto Federal de Brasília. Porém, deve-se considerar que o IFB compõe uma Rede, e deve também procurar esse vínculo de unidade. Dessa forma, observa-se que para a consolidação dos Institutos Federais, é necessário a conjugação de certos fatores como:

compreensão, pelos diferentes atores, do papel estratégico que ela pode assumir no desenvolvimento nacional e no fortalecimento da cidadania, e a sua tradução nas práticas cotidianas da Rede, e não apenas no plano retórico: e também na capacidade de articulação das políticas para EPT com as demais políticas desenvolvidas pelo atual governo, e no próximo ano, com as políticas dos novos dirigentes nacionais. Sem isso, a Educação Profissional poderá ficar restrita, como em outros momentos de sua história, à formação de trabalhadores para atender às demandas exclusivas do mercado. (PACHECO,2012, p. 30)

Para isso, é necessário estar dentro de uma concepção de educação que reconheça que os indivíduos estão inseridos em um contexto político, cultural e social e são sujeitos históricos e potencialmente transformadores da realidade. Freire (2006) diz que a “conscientização implica, pois, que ultrapassemos a esfera espontânea de apreensão da realidade, para chegarmos a uma esfera crítica na qual a realidade se dá como objeto cognoscível e na qual o homem assume uma posição epistemológica”. (p. 30)

Entretanto, o processo para que se chegue a essa consciência não é automático. Assim, se os IFs não pretendem oferecer uma formação para atender de forma subserviente ao setor econômico, e sim ao fortalecimento da cidadania, as suas práticas de gestão e de organização dos processos pedagógicos devem estar imbricadas na emancipação e em processos formativos, haja vista que os servidores do IFB são profissionais da educação, portanto educadores. Nesse sentido,

precisa reconhecer, primeiro, nos educandos em processo de saber mais, os sujeitos, com ele, deste processo e não pacientes acomodados; segundo, reconhecer que o conhecimento não é um dado aí, algo imobilizado, concluído, terminado, a ser transferido por quem o adquiriu a quem não o adquiriu. (FREIRE, 1997, p.29)

Fornece-se, com isso, sentido para que a gestão considere que “quem forma se forma e re-forma ao for-mar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado” (FREIRE, 2010, p. 23). Em outras palavras, a formação é um contínuo inacabado de construção do conhecimento, realizado de maneira consciente.

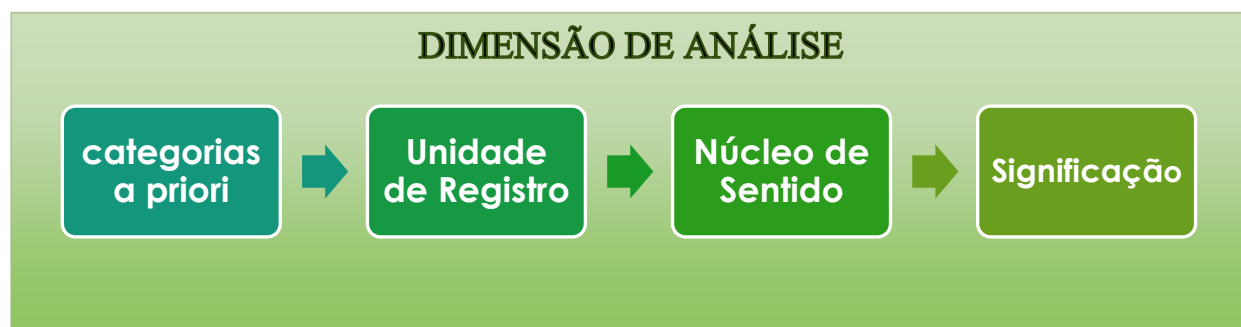
3.3.1 – Dimensões de análise

Para elucidar o trabalho nesta seção, resgataremos as perguntas iniciais dessa pesquisa, que são: Como o Instituto Federal de Brasília constitui seus norteadores estratégicos: PDI, PPI e Planejamento para que a gestão institucional conduza a materialização de seus objetivos? Esses norteadores estratégicos estão alinhados entre si? Além dessas perguntas, reiteramos nosso objetivo de problematizar a materialização da proposta de atendimento do Instituto Federal de Brasília considerando o alinhamento em seus norteadores estratégicos: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional.

As dimensões e categorias - dispostas nos Quadros 9, 10 e 11 - foram as referências para a decomposição das entrevistas e documentos com vistas a alcançar “uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN, 2006, p.149) dando origem às unidades de registro, com trechos das entrevistas e textos dos documentos selecionados para a pesquisa. Foi adotado como critério de recorte o nível semântico, selecionando-se trechos que evidenciam relações com as expressões ‘dimensão’ e ‘categoria’, não se atentando ao aspecto gramatical e formal para isso.

Posteriormente, a partir desse recorte, foi realizada uma análise temática, que para Bardin (2006, p. 135) “consiste em descobrir os "núcleos de sentido" que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. A partir dos núcleos de sentido, foi realizada uma análise lógica, observando-se o encadeamento das proposições e suas relações para consolidar a significação de cada categoria (BARDIN, 2006). Esses procedimentos foram realizados para as entrevistas e para os documentos norteadores PDI, PPI e Planejamento do IFB a partir de cada uma das categorias, seguindo a sequência conforme Figura 5. O detalhamento das unidades de registro, núcleo de sentido e significação estão dispostos no Apêndice II.

Figura 10 – Representação do processo de categorização



A categorização como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (Bardin, 2006, p. 147) possibilitou conhecer melhor o cerne dos documentos de gestão, bem como perceber nas entrevistas indicadores que os documentos não desvelariam, haja vista as características humanas de significar as suas vivências a partir das suas concepções de mundo e a relação de pertencimento.

Quadro 10 : Desdobramentos 1º objetivos específicos – categorias

Objetivo Específico	Perguntas	Dimensão	Categoria Teórica
Contextualizar o Instituto Federal de Brasília	O IFB faz parte de uma nova proposta para a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, você considera que o que está previsto na Legislação (principalmente na 11.892/2008) traduz a realidade da instituição? Sim – Principalmente em qual ponto? Não - o que diferencia?	Relação entre o que está previsto na legislação e concepção do IFB	Pontos de convergência IFB x lei 11.892/2008
			Pontos de divergência IFB x lei 11.892/2008

A partir da Lei nº 11.892 de 2008, a constituição da identidade dos IFs, frente às novas demandas estabelecidas, apresenta como características a educação profissional como a oferta verticalizada, as licenciaturas, a articulação de ensino, pesquisa e extensão e o diálogo com os arranjos produtivos locais. Assim, para o primeiro objetivo dessa pesquisa, a fim de contextualizar o Instituto Federal de Brasília, foram escolhidas as seguintes categorias: (i) Pontos de convergência IFB x lei 11.892/2008 e (ii) Pontos de divergência IFB x lei 11.892/2008, possibilita identificar encontros e descompassos do IFB comparados as novas demandas para EPT a partir de 2008, no âmbito do IFB.

Quadro 10: Desdobramentos 2º objetivos específicos – categorias

Objetivo Específica	Perguntas	Dimensão	Categoria Teórica
Descrever e significar as ferramentas de gestão: PDI, PPI e Planejamento, no âmbito do Instituto Federal de Brasília	Em sua opinião, como a materialidade destes mecanismos operam no dia-a-dia da Instituição?	Significação do PDI, PPI e Planejamento	Espaços de Participação
	Na sua visão qual a ideia central de gestão para o IFB?		Concepções de gestão
	Como esses instrumentos colaboram com a gestão dos Institutos, em específico do IFB?		Concepção de Planejamento
			Concepção de Pedagógico

Já o segundo objetivo dessa pesquisa (descrever e significar o PDI, PPI e o Planejamento enquanto ferramentas de gestão no Instituto Federal de Brasília) foi organizado de acordo com as seguintes categorias: (i) Espaços de Participação (ii) Concepções de gestão (iii) Concepção de Planejamento e (iv) Concepção de Pedagógico. Esses constructos devem estar expressos de forma perceptível para a comunidade que integra o IFB como características fundantes do PDI, PPI e Planejamento, em suas fases de elaboração, implementação e avaliação.

Para o seguimento dessa pesquisa, a partir dos resultados da exploração do material, serão realizadas as inferências que compõem o produto da pesquisa.

3.4 Apreciando os achados do percurso - Tratamento dos dados, inferências e interpretação

Os dados foram organizados no contexto da pesquisa para possibilitar a proposição de inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, além de ainda permitir outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2006, 131).

A reflexão será realizada a partir dos significantes encontrados na etapa anterior. Esses significantes estão organizados, nesse item, por cada dimensão de análise e as categorias vinculadas, separados em Entrevista, PDI, PPI e Planejamento. O objetivo é inferir um significativo para cada categoria, que representará a visão sistêmica do IFB com base na categoria e, dessa forma, encontrar o alinhamento entre os documentos de referência e o seu ciclo de existência: elaboração, implementação e avaliação.

3.4.1 – 1ª Dimensão: Relação entre o que está previsto na legislação e a concepção do IFB

A lei de criação dos IFs, Lei nº11.892/2008, é sucinta ao pontuar os objetivos e finalidades para essa nova institucionalidade no sistema educacional brasileiro. No entanto, ao observar cada inciso e alínea desse documento, percebe-se a complexidade e o grau de responsabilidade dessas instituições frente às demandas para Educação Profissional e Tecnológica que se configuram a partir de então.

Assim, cada unidade criada a partir do Art. 5º como Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia carrega em sua constituição o peso do compromisso com cada alínea e inciso. Isso torna-se mais complexo ao vincular cada uma dessas novas instituições, inclusive o IFB, a concepção de que os “Institutos Federais são o ponto de convergência dos estudos teóricos, políticos e tecnológicos, com o claro objetivo de interpretar o mundo e transformá-lo” (PACHECO, 2015, 46). Os pontos de convergência e divergência entre o IFB e os dispositivos da lei nº 11.892/2008 serão apresentados nas seções subseqüentes.

3.4.1.1 Categoria: Pontos de convergência IFB x Lei nº 11.892/2008

De modo geral, é possível perceber que, explicitamente, a finalidade está marcada nos documentos como ponto de convergência com a Lei, e que nas entrevistas há o fortalecimento de sua complexa proposta de oferta para o ensino. Os significantes para essa categoria apresentam-se no Quadro 12. A partir desses dados, será feita a inferência do significante do IFB, após análise de pontos relevantes destacados no quadro.

Quadro 12 - Significantes por Eixo de análise, categoria Pontos de convergência IFB x lei 11.892/2008

Significante			
Entrevistas	PDI	PPI	Planejamento
O Instituto Federal de Brasília converge com a lei de criação, no que diz respeito à complexa oferta em diferentes níveis, de forma verticalizada , e preocupa-se com o contexto sociocultural e econômico .	O Plano de Desenvolvimento Institucional retrata objetivos, finalidades e estrutura organizacional , com a letra da lei, sem ressignificação.	O Projeto Pedagógico Institucional retrata objetivos, finalidades e estrutura organizacional , com a letra da lei, sem ressignificação.	O Planejamento Institucional lê as finalidades de forma mais sucinta, focando no que é central, reconhecendo a autonomia prevista.

No que se refere à primeira finalidade, a lei de criação dos IFs pode ser percebida de forma evidente nas falas de três entrevistadas:

Lei 11. 892/2008 Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:
I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus 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; (Brasil, 2008, n.p)

*E3 - nem sempre a realidade da instituição condiz com o que foi... e o que está posto na legislação, mas em **grande parte** a busca pela oferta assim como está posto lá*

*E1 - a criação dos institutos da rede como um todo, que tinha uma concepção e princípios muito interessantes mas que no dia a dia dela torna uma instituição **muito complexa**, porque? Atuar desde a educação básica até a pós-graduação em todos os níveis e modalidades e perspectivas sim, também integrando ensino, pesquisa e extensão*

*E2 - implica não apenas na formação de técnicos/tecnólogos, mas de cidadãos com **visão mais ampla** dos seus direitos*

Percebe-se que a realização da oferta da Educação Básica e do Ensino Superior juntos no interior da unidade escolar já é um fator complicador por agregar aspectos diferenciados no que diz respeito ao público, à organização didático-pedagógica, aos dias letivos (carga horária e calendário acadêmico) e aos objetivos educacionais. No entanto, há a necessidade de se demonstrar que o IFB vai além do ensino por si mesmo. Assim, há marcação de intensidade, conforme os grifos, associando ainda uma concepção de educação transformadora e intencional para que sujeitos consigam realizar as suas leituras de mundo com uma consciência crítica (FREIRE, 1997)

Na fala da entrevistada E4 é possível perceber como tão sucintamente as finalidades se apresentam, apontando um caminho de institucionalidade para o IFB:

*E4 - ela tenta buscar **eleva a escolaridade** das pessoas(...) ela fala de buscar a **sabedoria das comunidades** e tentar **junto** com a instituição*

Nesse sentido, a fala da entrevistada consegue agregar em poucas palavras elementos de três incisos do art. 6º da lei de criação:

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**;

II - **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 arranjos produtivos, sociais e culturais locais, **identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal**; (BRASIL, 2008, n.p)

Nesse sentido, a categoria Pontos de convergência IFB x Lei nº 11.892/2008 tem como significante para o IFB:

As finalidades apresentadas pela lei de criação dos institutos estão enraizadas como norteadoras das ações do IFB. No entanto, há a percepção de que essas finalidades exigem um esforço intencional para sua materialização em uma concepção crítica da educação.

A próxima categoria apresenta os pontos de divergências das propostas elencadas da Lei nº 11.892 de 2008, haja vista a importância de se reconhecer as fragilidades para duas situações que se destacam: (i) identificar o que não é prioritário e (ii) compreender o porquê e, também, a partir dessa compreensão, e o procedimento para se fazer mudanças necessárias para o atendimento dos objetivos e das finalidades.

3.4.1.2 Categoria: Pontos de divergência IFB x Lei nº 11.892/2008

Um lei é um instrumento que cria no mundo jurídico direitos e deveres. Dessa maneira, para o IFB, atender à forma que é estabelecido um instrumento legal é respeitar os direitos republicanos, cumprindo seus deveres e comprometendo-se com o acesso ao direito à educação. Os significantes para essa categoria apresentam-se no Quadro 13. Com essas informações, será feita a inferência do significante do IFB, após análise de pontos relevantes destacados no quadro.

Quadro 13 - Significantes por Eixo de análise, categoria Pontos de divergência IFB x lei 11.892/2008

Significantes			
Entrevistas	PDI	PPI	Planejamento
O Instituto Federal de Brasília precisa fortalecer sua identidade enquanto instituição especializada na oferta de educação profissional, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.	O Plano de Desenvolvimento Institucional suprime a ênfase na EPT, abre brecha para uma desassociação entre os saberes culturalmente sistematizados e a base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos, inclusive permitindo pesquisas puras.	O Projeto Pedagógico Institucional suprime a ênfase na EPT, abre brecha para uma desassociação entre os saberes culturalmente sistematizados e a base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos, inclusive permitindo pesquisas puras.	Os objetivos estratégicos que se desdobram no planejamento são outros, estabelecidos para o período de 5 anos.

No Seminário Nacional de Educação Profissional: Concepções, Experiências, Problemas e Propostas, que precedeu a Lei 5.154/2004 o qual permitiu a oferta de EPT pelo

Governo Federal (MEC, 2004) dos embriões da nova institucionalidade para a EPT trazia alguns princípios para as políticas públicas e a concepção de Educação Profissional e Tecnológica:

- Visar os interesses públicos e não os clientelísticos;
- Ser efetivamente democrática;
- Possuir qualidade definida pela função de emancipação social que exerce;
- Contribuir para a expansão das diversas potencialidades dos indivíduos e para o desenvolvimento nacional

Essas quatro concepções são interdependentes para alcançar:

O princípio unitário e educativo do trabalho e o conceito de mundo do trabalho matrizes fundamentais dos currículos, métodos e práticas pedagógicas para a superação dos limites estreitos do enfoque economicista, preso à proposta que impõe à educação profissional a função do mero ajuste da força de trabalho às demandas do aparelho produtivo (SETEC, 2013, p.3)

Esses pressupostos podem ser encontrados no documento do MEC (2008) Instituto Federal - Concepção e Diretrizes. A significação para essa categoria aponta a consciência da fragilidade e como isso dificulta o atendimento dos objetivos e finalidades. Nas unidades de registro abaixo fica evidente essa dedução:

E1 - A gente diz que é uma instituição inovadora, mas a gente é extremamente tradicional nas nossas concepções pedagógicas

E2 - Como o setor privado pode financiar e contribuir com o desenvolvimento da inovação no sentido de desenvolvimento do país. Ainda é um tabu essa relação do público com o privado e isso para mim é um dos “dificultadores” do atingimento dos objetivos e finalidades dos institutos federais.

É notório nos significantes e nas unidades de registro que a educação profissional e tecnológica exigem uma prática pedagógica diferenciada, no que concerne à conjugação dos conhecimentos para uma formação integral.

Nos documentos norteadores, ao serem transcritos os objetivos e finalidades previstos na Lei nº 11.892/2008, deixa-se de expressar justamente a afirmação sobre Educação Profissional Técnica e Tecnológica, além da prioridade da oferta para os cursos Médio integrado. Assim, observa-se no trecho que se segue:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, **prioritariamente na forma de cursos integrados**, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, **nas áreas da educação profissional e tecnológica**;

Demonstra-se, dessa maneira, como realmente é um desafio a EPT assumir uma prática que articule os processos educativos com o mundo do trabalho, **conjugando** conhecimentos técnicos e tecnológicos e, assim, tornar o trabalho como práxis humana um meio para criação das condições de existência, opondo-se à produção como fim. (KUEZER, 1998). Nesse sentido, torna-se necessário expressar essa articulação nos documentos de gestão, para que não se perca esse mudança na perspectiva da EPT.

Assim, faz-se necessário estreitar a relação com a sociedade, por meio da articulação ensino, pesquisa e extensão, endógena e exógena. Por isso a ênfase em pesquisa aplicada. No entanto, o PPI não transpõe o direcionamento da Lei nº 11.892/2008 de “VIII - **realizar e estimular** a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico”. Na unidade de registro, a pesquisa aplicada se apresenta como prioridade, mas não como a que deve ser realizada.

Para tanto é necessário um arranjo das linhas de pesquisa às reais necessidades de desenvolvimento tecnológico e inovação da sociedade, **devendo-se priorizar** a pesquisa aplicada (PPI, 2012, p. 5)

O significativo que se evidencia para esta categoria é que:

O Instituto Federal de Brasília precisa fortalecer sua identidade na condição de instituição especializada na oferta de educação profissional, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, e para isso, deve expressar os objetivos estabelecidos na Lei nº 11.892/2008.

Após uma visão macro do marco legal de criação dos Institutos Federais, a próxima dimensão de análise surge nesse trabalho para identificar a significação dos documentos norteadores estratégicos no âmbito do IFB e, dessa forma, fazer correlação com os objetivos previstos no momento de criação dos Institutos Federais e com sua perspectiva de EPT.

3.4.2 – 2ª Dimensão: Gestão do IFB e a relação com PDI, PPI e Planejamento.

O desenvolvimento institucional se dá nas práticas cotidianas e objetiva encadear ações para efetivarem as finalidades às quais a organização se propõe. Para isso, as pessoas que constituem a instituição devem agir conscientemente nesse intuito. Dessa maneira, a equipe gestora possui a responsabilidade de promover meios para que haja convergência nas práticas de trabalho. Dessa forma, os documentos estratégicos devem expressar essa intencionalidade e defender a missão e os objetivos.

Nesse sentido, considerando que o IFB possui como referência para a qualidade de sua atuação as diretrizes de avaliação propostas pelo SINAES, essa instituição deve utilizar os instrumentos de forma que façam sentido e que colaborem para a efetividade do fazer institucional. Outrossim, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional devem converter em primeira instância o processo de aprendizado para guiar as pessoas com vistas ao cumprimento da missão e ao alcance da visão, firmados nos valores institucionais. Por isso, é importante significar PDI, PPI e Planejamento para o IFB, haja vista que estes podem assumir esse papel direcionador das ações e promotor do modelo de gestão adotado pela instituição. Nessa intenção, essa categoria apresenta como: Espaços de Participação, Concepção de Gestão, Concepção de Planejamento e Concepção sobre o pedagógico.

3.4.2.1 Categoria: *Espaços de Participação*

O PDI e PPI, mais que instrumentos de organização administrativa, impregnam em seu *corpus* norteadores para a prática educativa (OLIVEIRA, MAGALHÃES). Assim, esses norteadores devem conduzir os processos de participação para que a comunidade tenha representatividade no momento da tomada de decisão para ambos os momentos. Ainda, o Espaço de Participação deve ser considerado como local de construção coletiva, diferenciando-se do processo unilateral de se apresentar em público ações realizadas pela gestão.

Os significantes para essa categoria apresentam-se no quadro a seguir:

Quadro 14 - Significantes por Eixo de análise, categoria Espaços de Participação

Significante			
Entrevistas	PDI	PPI	Planejamento
O IFB tem uma vantagem de localização geográfica para desenvolver tempo e espaço de participação , que deverá envolver todos os seus atores e diversificar os canais , consolidando a rede interna e o protagonismo da coletividade no processo de elaboração-implantação-avaliação PDI e PPI, que deve ser perene.	Espaços de participação atrelados aos espaços físicos e omissos em relação ao espaço do processo de tomada de decisão.	O PPI prevê espaços de participação em processos - como a eleição - e espaços institucionalizados em órgãos de assessoramento da gestão . É critério de consolidação da gestão democrática .	Está explícito que a participação no planejamento envolve tempos e espaços , a diversidade de meios , locais e horários, propícia maior participação e, para tal, reconhece as representações discentes, docentes e dos técnicos como necessárias nesses espaços.

Para isso, esses espaços devem atender à diversidade das pessoas que envolvem a comunidade e as possibilidades dentre os diferentes meios de comunicação. Além disso, espera-se que a organização institucional possibilite que as opiniões de todos que estejam no contexto de atuação IFB sejam ouvidas, no intuito de se criar um consenso e não finalizar o processo atendendo o desejo da maioria. Isso deve ser instigado no dia a dia, em prol de se estabelecer uma cultura organizacional. Nesse sentido, dois conceitos nessa categoria ficaram muito evidentes para essa participação: Tempo e Espaço.

E1 - a gente para as vezes por muitas coisas, mas o que de fato é importante a gente não consegue parar e talvez se um dia a gente consiga fazer isso, fazer que o PDI seja esse instrumento que vá mobilizar todo mundo, que consiga fazer com que as pessoas entendam que tendo um bom PDI eu vou conseguir me planejar anualmente melhor

E2 - certo descompasso do que aquilo que foi esses instrumentos, necessidade de utilizar esses instrumentos e a elaboração deles e a sua concretização na ponta para os alunos muito em função da estrutura de funcionamento dos campi. E aí o ponto que eu destaco dessa falta de estrutura é principalmente nos tempos e espaços para essas discussões, esse pra mim é o ponto central

Essas falas aparecem de forma antagônica às possibilidades de articulação do IFB, haja vista a disposição geográfica de distribuição dos *campi* e da reitoria, que se apresentou como uma força na análise do ambiente interno do Planejamento Estratégico (IFB, 2010):

2.2.6. Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Forças: **Localizações privilegiadas/ Reitoria e Campi** (...) Campi próximos com boas vias de acesso (p. 11)

E também é reafirmado durante as entrevistas:

E3 - Não dá para comparar essa realidade, até mesmo financeira, de deslocamento que se tem aqui com alguém que viaja praticamente de um dia para o outro para chegar na capital para discutir o rumo do PPI e PDI na instituição. Essa dificuldade o IFB não tem.

No momento de construção do PDI, como visto no Capítulo I e no Capítulo III (seção 3.2.1), o próprio IFB estava em fase de constituição. Esse fato pode ter ocasionado alguns desencontros conceituais como, por exemplo

6.4. Organização Estudantil (espaços para participação e convivência estudantil) No Campus Planaltina, único com estudantes atualmente no IFB, há uma área de lazer e recreação no mesmo prédio do refeitório, onde os alunos podem desenvolver atividades de recreação. (IFB, 2009, p. 47)

No item em que deveria ser apresentado o espaço de representatividade estudantil com as formas de organização em Centros Acadêmicos, Grêmios, Diretórios Centrais, destaca-se

apenas a parte de relações interpessoais, que, de toda forma, no ambiente escolar, é um fator importante, considerando-se os aspectos de desenvolvimento humano.

Porém em 2013, no Planejamento, o conceito de espaço de participação já havia sido engatilhado para o processo de participação nas tomadas de decisões:

Plano de Metas 2013 – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRDI - **Todas as atividades da Unidade envolveram a participação** de campi e pró-reitoras, prezando sempre pela participação da comunidade acadêmica e **envolvimento de todas as representações discentes**, docentes e técnicos. (IFB, 2014, p. 45)

No primeiro capítulo (seção 1.3.2 – Estrutura), também é possível perceber como os espaços de representação e o aprimoramento dos instrumentos para formalizar as estruturas hierárquicas no IFB vão surgindo no decorrer das mudanças. É perceptível quando os órgãos colegiados vão surgindo no decorrer dos normativos e ocorre o aprimoramento das atribuições e dos espaços de atuação.

Leitão (2009) e Magalhães (2009) destacam a importância da estrutura nas organizações educacionais para garantir a participação de todos no processo de delinear estratégias, estabelecer metas e acompanhar o desenvolvimento institucional. Assim, o PPI sistematiza bem a perspectiva de espaço de participação que se pretende para consolidação do modelo de gestão previsto adotado pelo IFB.

PPI - A gestão democrática no IFB **se consolida nos diversos espaços de participação** da comunidade interna e externa (IFB, 2012, p. 6)

Assim, para essa categoria, o significante que agrega os eixos da pesquisa corresponde:

Os espaços de participação são meios de se consolidar a gestão democrática no âmbito institucional. No entanto, é necessário institucionalizar tempos e espaços sistematizados para fortalecer as representações previstas na estrutura organizacional e os meios diversos de diálogo com toda a comunidade. Assim, o PDI, o PPI e o Planejamento tornam-se, durante as suas fases de elaboração, implementação e avaliação, espaços de participação e construção coletiva.

Os espaços de participação ganham dimensão mais ou menos significativas em razão do modelo e das estratégias de gestão estabelecidos pelas instituições, sendo perpetuados como cultura da instituição. Essa cultura influencia o modo de agir individual e se consolida por meio das interações dos diversos atores (Libâneo, 2008). Assim, a próxima seção tem como objeto

de análise a categoria Concepção de Gestão, haja vista que esse é o fator determinante para delinear o modo de tomada de decisões no IFB.

3.4.2.2 Categoria: Concepções de gestão

Em uma perspectiva crítica, assumem-se características voltadas para a gestão democrática e participativa. Dessa forma, nessa perspectiva, a gestão deve ser apresentada como um sistema orgânico de envolvimento dos diversos atores presentes na instituição, sendo “uma construção social levada a efeito por professores, alunos, pais e comunidade” (LIBANEO, 2011, p. 1). Também para esse autor

As concepções de gestão escolar refletem portanto, posições políticas e concepções de homem e sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, é necessário alentar que há diversos entendimentos do que deva ser a gestão participativa enquanto forma concreta de organização da escola.

Os significantes para essa categoria apresentam-se no quadro a seguir:

Quadro 15 – Significantes por Eixo de análise, categoria Concepções de Gestão

Significante			
Entrevistas	PDI	PPI	Planejamento
A gestão do IFB deve pautar-se na participação e no reconhecimento da função social em todas as suas dimensões e assumir a responsabilidade para que o PDI, o PPI e o processo de Planejamento se consolidem na prática.	Gestão e Planejamento no mesmo patamar e ambos como meio à atividade-fim.	A concepção de gestão aparece de forma contraditória no PPI. Há uma prevalência de ver o IFB como órgão público em detrimento à visão de uma instituição educacional.	No planejamento, a gestão aparece como responsável pela eficiência institucional . Para isso, é necessário a organização administrativa e a participação. No entanto, ainda há indefinido um modelo para essa participação, bem como para a avaliação institucional. Apesar de o IFB contar com bons profissionais, é necessário uma formação específica para atuação do gestor .

O pensamento de Libâneo acerca da concepção de gestão escolar é corroborado, principalmente, no que concerne à importância da dimensão humana nesse processo.

*El - acho muito interessante uma fala do Pacheco, José Pacheco que diz que escolas são pessoas e é isso. **Gestão são pessoas. A gestão é feita para pessoas e eu não posso pensar isso numa gestão que de fato não envolva as pessoas.***

Com relação aos procedimentos de organização e gestão, para Pacheco os IFs têm uma proposta singular de organização, que aparece de forma bem direcionada para essa compreensão e de forma vinculada ao processo de planejamento. De igual modo, é possível ver essa percepção no trecho a seguir:

*E1 - Então eu acho que é essencial para qualquer instituição, para qualquer gestão saber onde quer chegar, que institutos queremos ser, **que instituto precisamos ser a partir de toda essa institucionalidade definida na nossa lei de criação, né***

*E3 - pelo menos uma delas, **das visões centrais que a gestão do IFB deveria se pautar é por desenvolver a contribuição do IFB frente as potencialidades e desenvolvimento socioeconômico, cultural do Distrito Federal***

PDI - além das atividades- meio caracterizadas pelo planejamento e gestão do IFB (IFB, 2009, p.54)

O PPI apresenta quais são os pilares que se inserem na concepção de gestão democrática do IFB e uma medida de contrapesos ao vincular-se a gestão do IFB aos princípios constitucionais:

Gestão Democrática(...)No IFB, pretende-se que a gestão tenha como pilares: o orçamento de cada campus e da reitoria(...)a definição de diretrizes pedagógicas comuns(...); a racionalização do uso de recursos humanos(...); valorização entre docentes e técnicos-administrativos(...); desenvolvimento de um sistema informatizado de gestão do Instituto(...); construção de ambiente favorável à participação e à colaboração(...); interação do IFB com outras instituições da Rede(...); a integração do IFB com a comunidade externa e empresas...para consolidação da sua política de educação profissional. (IFB, 2012, p.6)

A gestão democrática no IFB se consolida... e por meio de outras ações que implicam o respeito aos princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (IFB, 2012, p. 6)

Esses pilares colocam a organização orçamentária à frente das questões pedagógicas e ainda apresentam uma contradição na concepção emancipadora que vinha sendo construída ao longo do percurso de criação da institucionalidade. O problema que se evidencia é a visão mercadológica de pessoas como recursos. Essa visão de origem fordista, taylorista e, toyotista, denota uma concepção de trabalho oposta ao que Kuenzer (1998) conceitua como práxis humana, a qual o fim não é a produção mercadorias e sim o trabalho como criação de condições de existência. Portanto, a concepção de trabalho não deve ser limitada à provisão do mínimo para sobrevivência, mas sim significar o homem como sujeito protagonista de sua realidade.

Gestores que estão presentes no nível estratégico da instituição devem assumir o papel de liderança, tanto das estratégias quanto da possibilidade de cumprirem seus objetivos. Para isso, são necessários saberes específicos, tanto em gestão quanto em educação. Na perspectiva de Teixeira (1968) administração escolar é, antes de tudo, uma ação político pedagógica. Ausência desse saberes fica evidente em:

Planejamento - 2.2.6 Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Fraquezas: Baixa formação em gestão dos gestores; (IFB, 2010, p.11)

E2 - e também a própria gestão do instituto eram também pessoas formadas, principalmente, por pessoas com pouca experiência em gestão e nem gestão de educação profissional.

E aqui a importância da gestão como liderança:

E2 - porque é no PPI que a gente vai discutir quem são, o que nós estamos fazendo aqui né? Mas a gente precisa como instituição acreditar nisso, porque não adianta a gente fazer, quer dizer, não é que não adianta a gente perde oportunidade se a gestão não acreditar nisso

A gestão das organizações necessita de norteadores e parâmetros de atuação. O que fará esse direcionamento é a missão à qual a instituição se propõe a assumir, bem como suas perspectivas de futuro e os princípios que subsidiam as suas práticas. Nesse sentido, o IFB apresenta algumas contradições em sua concepção de gestão, haja vista sua missão e finalidade institucional, além de também não deixar claro no PDI, PPI e Planejamento como é a execução dos procedimentos e elementos que constituem a gestão como democrática e participativa. No entanto, como a educação é um processo dinâmico e evolutivo no que diz respeito ao reconhecimento dessas contradições, faz parte também desse caminho superá-las. O significativo para essa categoria está sistematizada como:

A concepção de gestão do IFB, condutora da eficiência institucional, apresenta pontos de melhorias no que se refere à formação para a gestão e à materialidade do processo democrático e participativo. No entanto, há a consciência de que a gestão no âmbito educacional precisa de saberes específicos para alcançar a função social da instituição. Assim, o PDI, PPI e Planejamento devem ser mais detalhistas nesses pontos.

A próxima categoria é intrinsecamente vinculada à concepção de gestão, haja vista que no âmbito administrativo deve ser um ferramenta consolidada para auxiliar a gestão a alcançar seus objetivos. Dessa forma, a próxima categoria é a Concepção de Planejamento para o IFB.

3.4.2.3 Categoria: Concepção de Planejamento

O Planejamento Estratégico possui algumas características importantes, como a de fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e provê-la com consistência necessária (PICHIAI, 2012, p. 28). Nesse sentido, o Planejamento Estratégico não se configura como um documento, mas sim um arcabouço de técnicas e etapas de apoio ao fazer estratégico da instituição. Os significantes para essa categoria apresentam-se a seguir:

Quadro 16 - Significantes por Eixo de análise, categoria Concepções de Planejamento

Significante			
Entrevistas	PDI	PPI	Planejamento
O Planejamento é um processo macro, flexível , que envolve diversas dimensões institucionais. É estratégico e não se limita às questões legais .	A avaliação institucional possui uma dinâmica diferente do processo de planejamento.	Planejamento com dois segmentos: orçamentário e pedagógico . Ambos garantem participação.	Apesar de se considerar o PDI como marco, percebeu-se a necessidade de formalizar o planejamento institucional . Este possui etapas consolidadas em que o monitoramento da execução é a fase mais frágil . Apresenta como características a flexibilidade e a participação. No entanto, também precisa-se de atenção ao coletivo, haja vista que o planejamento isolado das unidades causa descompassos entre órgãos executivos - Reitoria e Campus e também entre os próprios <i>campi</i> .

A compreensão da concepção de planejamento torna-se relevante, haja vista que este pode instrumentalizar uma gestão autocrática meramente por formalidade ou ser meio promotor da gestão democrática e participativa. Para isso, precisa fazer sentido para o coletivo e para cada indivíduo.

E1 - Que esse planejamento não vai ser simples preenchimento de sistema para cumprir uma auditoria ou uma determinação legal, mas que é importante para mim, se eu souber que caminho eu preciso seguir, quais são os instrumentos que eu preciso para conseguir cumprir com aquilo que eu me planejo a fazer aí de fato a gente vai ter uma gestão, a gente vai ter instrumentos que embora sejam formais e atenham às questões legais sejam importantes para instituição.

Para o PDI, o Planejamento faz parte de uma política de acompanhamento e avaliação com vistas ao entendimento da realidade institucional, pela comunidade acadêmica:

As políticas de acompanhamento e avaliação das atividades fins, ou seja, ensino, pesquisa e extensão, além das **atividades meio caracterizadas pelo planejamento e gestão do IFB**, abrangerão toda a comunidade acadêmica, articulando diferentes perspectivas, o que garantirá um **melhor entendimento da realidade institucional**.(IFB, 2009, p.54)

Isso vai ao encontro de como Padilha (2001) caracteriza o planejamento, ou seja, como um ato imbuído de reflexão, de tomada de decisão e visando à concretização de objetivos em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações. Essa concepção também aparece no Planejamento

Este [planejamento estratégico] por sua vez leva a instituição ao estabelecimento de **ações que buscam dar condições** de implantação do planejamento e, por fim, **maximizar suas forças e oportunidade e minimizar as fraquezas e ameaças** (IFB, 2010, p.10)

Considerando-se que Menegolla e Sant'Anna (2001) apontam o planejamento na área de educação como um processo em que os resultados não estão todos previsíveis, é necessário que os processos de planejamento assegurem a flexibilidade em seus planos e também a articulação das agendas de elaboração, implementação e avaliação das unidades. No caso do IFB, entre *Campi* e Reitoria, Unidades internas da Reitoria entre si, Unidades internas dos *Campi* entre si e os próprios *campi* entre si, sendo esses processos direcionados pelos mesmos objetivos e intencionalidades pedagógicas. No trecho a seguir, fica evidente a manifestação desse pensamento:

*E1 A gente também tem uma dificuldade de entender que o **PDI e o planejamento são documentos que não podem ser engessados**. A gente tem uma visão do **PDI** como cláusula por cinco anos e não é... **ele aponta caminhos***

*E3 - o dia a dia da instituição deve ter uma **coerência** para que se alcance a visão posta desse **normativo PDI e planejamento estratégico frente ao que é a missão desses institutos federais, no caso o IFB**. Então...as decisões do dia a dia devem ser direcionadas...é pautadas no que está posto nesses documentos para que a instituição **busque alcançar seus rumos***

PPI - Para que se **garanta a realização de um planejamento coletivo** é de fundamental importância considerar a **possibilidade de promover mudanças nos espaços e tempos pedagógicos**, na perspectiva da transversalidade e verticalização de saberes (IFB, 2012, p. 13)

As questões administrativas, como a preocupação com o planejamento e execução orçamentária, apareceram predominantemente na composição da estrutura organizacional, no Capítulo 1 (seção 1.3.2). apesar de não aparecer de forma tão explícita nas entrevistas, nos documentos PDI, PPI e no contexto do planejamento institucional. A questão mais evidente durante as entrevistas foi a relevância do processo de criação desses instrumentos e o processos de ensino-aprendizagem que conduzem essa ação. Os núcleo de sentido também convergiram para a fragilidade no processo de execução, que é o grande desafio das instituições (KAPLAN E NORTON, PARO, MEYER JR). Nesse sentido, destaca-se o trecho a seguir:

2013 – PRDI: DI09-Criar mecanismos de monitoramento da execução do Planejamento Estratégico Institucional(...)DI15-Elaborar o calendário oficial do Planejamento do IFB(...)DI18*-Realizar Seminário de Gestão 2012 (2º Balanço)(...)DI19*-Elaborar documento oficial do Planejamento Institucional(...)DI14-Criar 2 ações de divulgação do Planejamento Estratégico Institucional (IFB, 2014, p. 39)

*E2 - Aí por conta muito daquilo que eu falei dos tempos para dedicar a essa avaliação de como a gente está realizando, mas que é possível verificar através dessa pesquisa como essa que você está fazendo é possível verificar, mas as pessoas mesmo acabam achando que não há uma relação justamente **porque não há uma formalização do estudo e da implementação disso dentro do instituto. Porque uma coisa o documento ser elaborado de forma coletiva como foi, houve uma discussão, há um documento escrito, mas e agora com a gente vê se ele está sendo implantado?***

Considerando-se que o Planejamento é mais que um momento, mas sim um ciclo que possui etapas, o PDI e PPI também devem estar envoltos na perspectiva de acompanhamento e avaliação, permitindo a identificação dos desvios entre os previsto e realizado, tendo como parâmetros os objetivos e finalidades institucionais, para que se compreenda a realidade do IFB. Esses três instrumentos abarcam as questões legais, mas não se limitam a elas. Assim, o “olhar centrado nas organizações escolares não deve servir para excluir, mas antes para contextualizar todas as instâncias e dimensões presentes no acto educativo” (Nóvoa 1995. p.20). Dessa maneira, o significativo para a concepção de planejamento é:

O Planejamento no IFB deve procurar se articular melhor entre as suas unidades. Deve buscar caminhos para fortalecer a execução do que se prevê nas diversas dimensões institucionais, mas precisa centrar nos seus objetivos e finalidades.

Como instituição educacional, mais que assumir o planejamento como instrumento de organização administrativa e pedagógica, é necessário perceber os processos de ensino-aprendizagem para o exercício da cidadania, primando-se pela construção coletiva de forma

intencional e consciente, em busca de uma visão crítica de concepção de educação, de homem e de sociedade e a convivência pautados no respeito e ética. Dessa maneira, a próxima categoria volta-se para a análise das concepções sobre o pedagógico.

3.4.2.4 Categoria: Concepções sobre o pedagógico

Antes de partir para as inferências relacionada a essa categoria, é importante conceituar educação e ato pedagógico. Para esse trabalho, foram escolhidos os termos adotados por Libâneo (2011, p. 104), na perspectiva da pedagogia crítico-social (ou pedagogia histórico-crítica)⁷:

Educação (em latim, *e-ducare*) é conduzir de um estado a outro, e modificar numa certa direção o que é suscetível de educação. O **ato pedagógico** pode ser definido como uma atividade sistemática de interação entre seres sociais, tanto no nível interpessoal, quanto no nível da influência do meio, interação essa que se configura numa ação exercida sobre sujeitos ou grupos de sujeitos visando provocar neles mudanças tão eficazes que os torne elementos ativos desta própria ação exercida. Presume-se aí, a interligação no ato pedagógico de três componentes: um agente (alguém, um grupo, um meio social etc.), uma mensagem transmitida (conteúdos, métodos, automatismos, habilidades etc) e um educando (alunos, grupo de alunos, gestão etc)

Esses conceitos foram selecionados porque no documento publicado pelo Ministério da Educação, para auxiliar a institucionalidade dos IFs, considera-se a EPT em uma perspectiva crítica, a qual vincula-se a essas perspectivas pedagógicas apresentadas por Libâneo.

A intenção de superar a visão *althusseriana* de instituição escolar como mero aparelho ideológico do Estado, reprodutor dos valores da classe dominante, e refletirem seu interior os interesses contraditórios de uma sociedade de classes. Os Institutos Federais reservam aos protagonistas do processo educativo, além do incontestável papel de lidar com o conhecimento científico-tecnológico, uma práxis que revela os lugares ocupados pelo indivíduo no tecido social que traz à tona as diferentes concepções ideológicas e assegura aos sujeitos as condições de interpretar essa sociedade e exercer sua cidadania na perspectiva de um país fundado na justiça social, na equidade e na solidariedade. (MEC, 2010, p. 18)

A partir desses conceitos e definições, apresentam-se os significantes por eixo de análise, da categoria relevância do pedagógico a seguir:

⁷ Para Libâneo é um outro caminho para os que encaram a escola pública como difusão do conhecimento, que confiam na possibilidade de uma sistematização do saber e sua crítica, na valorização do pedagógico sem perder a vinculação com o todo social. José Carlos Libâneo, Democratização da Escola Pública, a pedagogia crítico-social dos conteúdos, introdução (p.17).

Quadro 17 - Significantes por Eixo de análise, categoria relevância do pedagógico

Significante			
Entrevistas	PDI	PPI	Planejamento
Reconhecimento do projeto pedagógico como pilar da institucionalidade do IFB , considerando docentes e técnicos como educadores . No entanto, para isso é necessário discutir a concepção de educação de maneira a propiciar uma formação para incluir o educando na Instituição e na sociedade.	As questões pedagógicas ainda sofrem de resquícios da EPT assistencialista e subserviente aos aspectos econômicos. No entanto, há uma definição ressignificada do Instituto sem se posicionar em Ensino Superior ou Educação Básica, com o diferencial em sua prática pedagógica .	As questões pedagógicas são rodeadas pela preocupação da integração entre o núcleo comum e formação científica , tanto nos instrumentos de organização didática quanto na própria prática.	No planejamento a relevância do pedagógico aponta os resultados das metas e ações voltadas para a educação como a eficácia organizacional . No entanto a articulação de ensino, pesquisa e extensão não está tão em evidente quanto a necessidade de avaliação do ensino-aprendizagem e a qualidade do ensino e aumento das escolaridade de seus ingressantes

Sobre isso, há uma fala que demonstra uma preocupação e um momento de conscientização durante a elaboração do PPI, no que diz respeito ao público do IFB e à preocupação com a contradição da sociedade, a saber, que o IFB deve ser um local que promova a de superação desse paradigma:

E4 - Então as desigualdades sociais que estavam sendo manifestadas na sociedade e que estavam presentes nessa apresentação a partir dos perfis de cada região [atendida pelo IFB], considerando a taxa de emprego, taxa de escolaridade e outras coisas, quando os colegas escutaram essa apresentação ...eu me lembro muito das expressões dos colegas de como caísse a ficha. “Poxa vamos receber esse pessoal e nós temos enquanto instituição trabalhar e tentar promover” entendeu? Parece que eles entraram na realidade eu tive essa sensação com alguns lá dentro.

Assim, retomando os preceitos de educação e ato pedagógico, é perceptível que a educação rompe os espaços de sala de aula e, dessa forma, o ato pedagógico está presente em espaços formais e não formais, desde que haja uma intencionalidade. É evidente que há outros meios de aprendizado que não necessariamente perpassam por um processo sistematizado. No entanto, essa categoria sobre a concepção pedagógica que permeia os processos do IFB identificará a intencionalidade da ação pedagógica, haja vista, esta ser uma instituição que encontra a sua maior relevância na Educação, tal qual o nome da instituição identifica - Instituto Federal de **Educação**, Ciência e Tecnologia. Nesse sentido, seus processos de organização administrativa e pedagógica não podem se desvincular do arcabouço de sua concepção nem de seu papel social, tanto em suas relações com os atores internos quanto em suas relações com os atores externos. É necessário ainda se considerar que

Os institutos Federais, com uma proposta singular de organização passam a fazer parte indissociável da educação nacional. Na autonomia que lhes é conferida, traduzem a realidade com que dialogam, regional e localmente, considerados em sintonia com o global, na perspectiva de um crescimento sustentável. (MEC, 2010, p.39)

Para o Plano de Desenvolvimento Institucional, 2009-2013, a prática pedagógica aparece como forma de conciliar com o que pressupõe a EPT, no sentido de que “devem se pautar pelo princípio da formação integral, do trabalho como princípio educativo, pelo respeito às diversidades dos sujeitos e às especificidades regionais” conforme consta no documento Bases para uma Política Nacional de EPT (SETEC, on-line, p. 6):

Instituto Federal de Brasília é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na harmonia e integração entre humanidades e técnica, e ciência e tecnologia, **na prática pedagógica** (IFB, 2009, p. 52)

Para o Planejamento:

Resultado das metas planejadas: Percebe-se também que o segundo eixo que mais se encontra as metas é o **de Educação** (Ensino) área fim da Instituição, demonstrando a **preocupação com a eficácia**. (IFB, 2014, p.39)

No entanto, o PDI não se desvinculou de alguns precursores históricos da Educação profissional. Nesse sentido, compara a avaliação com uma perspectiva mercadológica:

Esta ótica influencia decisivamente na mudança de paradigmas de avaliação dos alunos dos cursos profissionalizantes, conduzindo o docente a avaliar seus alunos como um cliente exigente, que cobra do aprendiz qualidade profissional em seu desempenho escolar (IFB, 2009, p. 52, p. 40)

Porém, há um processo para a mudança dessa visão, que é reconhecida como desafio institucional na construção dos documentos de organização didática e prática pedagógica para conciliar os saberes científicos com a formação profissional. Dessa maneira, apresenta-se no PPI:

Trata-se de um desafio para a comunidade escolar, seja no que se refere à construção de planos de curso - que promovam a integração entre componentes curriculares e também com o mundo do trabalho - seja na prática pedagógica (IFB, 2012, p. 4)

É interessante perceber que, por mais que os servidores do IFB nas duas carreiras que compõem o quadro da força de trabalho institucional sejam profissionais da educação, Docentes e Técnicos-administrativos da Educação precisam refletir sobre o significado de educação, a saber:

*E2 - E aí a gente precisa mais nesse momento que a gente vê a redução de recursos orçamentários. Eu acho **que esse encontro de nós formadores, que todos nós somos formadores, tanto técnicos administrativos e os professores propriamente ditos somos formadores de pessoas, não de profissionais apenas né?** (...) precisa se incluir nesse espírito da educação que falta ainda no IFB isso de o que é a educação? **Como a gente se move na educação?***

*E2 – **mas no sentido de a gente se “reencantar” pela educação ... esse “reencantar” seria de fato discutir educação nesse Instituto, discutir educação profissional, discutir a educação técnica e tecnológica, formação de professores, como se dá a formação de professores dentro desse Instituto, porque na minha visão a gente ainda está muito falho, como se dá a formação continuada dentro do Instituto, porque a gente se vê muito só como professor quando a gente chega aqui no campus e você vai ministrar suas aulas a gente se sente muito só no sentido de buscar esse apoio de que instituição é essa que a gente está***

Esse momento de reflexão pode se materializar considerando-se que o Projeto Pedagógico Institucional visa orientar os desafios do futuro, em uma ação consciente e organizada (VEIGA, 2008). Outrossim, o Plano de Desenvolvimento Institucional serve como instrumento vivo de referência para a comunidade (PICCHIAI, 2011). Assim, nessa perspectiva, tem-se que:

*E1 - O PPI com essa visão política institucional que aponta para onde nós precisamos chegar de forma estratégica. Eu imagino que posso **materializar a partir desse arcabouço político pedagógico, que é nossa base conceitual filosófica.***

*E4 - Eu acho que nossa **identidade tá aqui [PPI], mas ela nutre as nossas ações, nutre o nosso trabalho.***

*E3 - na implementação do IFB como **aquele que deve olhar para esse documento e reunir equipes para interagir Ensino, Pesquisa e Extensão com a gestão e com a parte pessoal é um facilitador para a instituição.***

Há dois aspectos importantes a serem considerados nessa categoria que colaboram com o seu dimensionamento: o primeiro é que o PDI, PPI e Planejamento fazem parte de um processo de avaliação, com o objetivo de definir e prioridades e a melhoria da qualidade do ensino. A segunda é que os processos administrativos e pedagógicos não são intuitivos, ainda mais em conjunto com um processo de consolidar a identidade institucional que estava apenas no campo das ideias.

Assim sendo, é preciso considerar que a avaliação é um momento de prática reflexiva que significa e dá coerência para a ação, ao mesmo tempo em que justifica as escolhas, definições e redefinições de estratégias em um determinado tempo-espço. Nesse sentido, o PDI, PPI e Planejamento devem ser tomados como instrumentos que necessitam de reflexão pra identificar desvios e retomar a consciência para a prática, através de um processo sistemático de acompanhamento, avaliação e retroalimentação, haja vista que as avaliações, como processo formativo e somativo, materializam a qualidade de projetos pedagógicos condizentes com a realidade local. Destaca-se, a seguir, um trecho do PDI e uma reflexão de entrevista sobre esses pontos:

A natureza de suas funções e atividades reclama a existência de processos internos e externos de avaliação, como condição para garantir sua efetividade, eficiência e eficácia. (IFB, 2009, p.53)

*E2 - O que a gente errou? **Quais são as lições aprendidas?** Eu acho que a gente não tem essa... como reitoria eu vejo que falta muito isso dentro do sistema central. Essa visão de que o sistema central tem que olhar para as pontas e fica essas pontas que precisam conversar entre si.*

Cabe lembrar que “é ingênuo pensar que o corpo administrativo e a comunidade acadêmica dessas instituições, incorporadas ao modelo dos Institutos Federais, sofrem uma mutação genética capaz de torná-los competentes para operar e efetivar a nova matriz” de concepção de EPT e da institucionalidade dos IFs (PACHECO, 2015, 49).

No Planejamento, a questão da formação apareceu do seguinte modo:

As estratégias adotadas para minimizar a dificuldade relacionada à comunicação entre os setores e *campi* foram a de publicizar as metas e ações da PREX, realizar a aproximação dos campi por meio de visitas e reuniões com membros das coordenações pertinentes, estabelecer reuniões semanais com os coordenadores de pesquisa e extensão, promover eventos e capacitações que preparassem os servidores no trabalho com o público-alvo desta instituição. (p. 47);

A formação continuada é necessária para consolidar as melhorias dos processos administrativos, de compreensão sobre a finalidade institucional, para que o processo de participação seja visto como espaço de aprendizado, com vistas ao desenvolvimento humano e ao fortalecimento da consciência crítica e à criação de vínculo de pertencimento. No entanto, é necessário sistematizar a formação continuada para tal, considerando que a realidade está em constante mudança:

*E1 - Embora e o PPI como algo [a] mais(...), embora também passível de mudanças e de novas visões porque a gente vai vivendo e vai “**experienciando**” **a gente vai ter nova visão de mundo que ele precisa acompanhar isso.** Naquela época, éramos uma equipe que cabia em uma sala e hoje não conseguimos caber em grandes auditórios, né? Então, de fato, tudo muda e a **gente precisa ter essa consciência e essa sensibilidade** para saber que as coisas **precisam sim estar interligadas e precisam um estar relacionado ao outro***

E2 - a gente tem que institucionalizar que momento a gente pode sentar para ver o que fizemos, o que deixamos de fazer, como podemos replanejar

O Instituto Federal de Educação de Brasília deve ter claro que os atos pedagógicos são intrínsecos ao ensino, mas não restritos a ele. Dessa forma, a instituição deve utilizar os processos de elaboração, implementação e avaliação dos norteadores estratégicos do IFB como meios para despertar nos diversos atores da instituição o seu senso crítico. Assim, a partir da reflexão coletiva, torna possível conseguir retroalimentar seus planos e projetos, no intuito de melhorar a efetividade no cumprimento de seus objetivos.

Assim, para a categoria concepções pedagógicas o significativo é dado a seguir:

As questões pedagógicas são rodeadas pela preocupação da integração entre o núcleo comum e a formação profissional. No entanto, ainda é necessário fortalecer o senso crítico para superar resquícios da EPT assistencialista, tanto na organização administrativa quanto pedagógica, destacando que os servidores do IFB devem ser vistos como educadores. Para isso, é importante se pensar em formação continuada, haja vista que o ato pedagógico é definido como uma atividade sistemática de interação entre seres sociais.

A reflexão sobre essa categoria guiou-se para desvelar como a instituição se compromete a formar e formar-se, haja vista serem identificadas diversas vezes em afirmações do Ministério da Educação, do IFB e de seus atores a referência à transformação social. Diante dessas considerações, a seção a seguir discorre sobre o alinhamento entre PDI, PPI e Planejamento, a partir das relações entre as dimensões e categorias aqui expostas.

3.5 Alinhamento entre o PDI, PPI e Planejamento

As concepções pedagógicas que fundamentam as práticas educativas do Instituto Federal de Brasília precisam encontrar nos seus documentos norteadores – PDI, PPI e Planejamento – o fio condutor e integrador das ações efetivadas. A integração entre tais norteadores, por meio da efetiva ação de planejamento nos *campi*, pode possibilitar um processo constante de monitoramento e avaliação, a fim de retroalimentar os processos e conduzir aos objetivos propostos para os IFs.

De modo geral, as perspectivas para EPT, após 2008, idealizam que essa modalidade educacional colabore com o desenvolvimento econômico vinculado à formação para a cidadania e à preparação para atuação no mundo do trabalho. A nova institucionalidade

proposta para os Institutos Federais agrega diversos níveis e modalidades em sua oferta, aliadas à articulação de ensino, pesquisa e extensão, conjugando o trabalho como princípio educativo, e conciliando os saberes científicos e profissionais ao desenvolvimento econômico e social. Assim, o IFB, no processo de sua constituição, buscou aliar seu crescimento relativo à infraestrutura física, à expansão de quadro de pessoal, à crescente demanda da comunidade e à consolidação das orientações das políticas públicas direcionadas aos IFB consubstanciando sua organização administrativa e pedagógica.

Nesse sentido, alguns processos tiveram que ser priorizados em detrimento a outros, o que pode ter gerado fragilidades em pontos mais sensíveis das instituições educacionais, como a discussão sobre a concepção de educação e seus desdobramentos para a instituição. Assim, os instrumentos que têm como proposta facilitar a organização institucional também estavam em processo de constituição, haja vista que não tinham uma referência consolidada. Entre esses instrumentos, aqueles que eram orientados para o processo de regulação do Ensino Superior tiveram espaço privilegiado nesse momento de composição do IFB, haja vista que o próprio normativo de criação dos IFs também fazia referência ao Plano de Desenvolvimento Institucional, documento guia para avaliação interna e externa no âmbito do SINAES.

Dessa forma, a reflexão sobre as estratégias para a organização administrativa e pedagógica tornam-se relevantes, a julgar que são o percurso para cumprir a missão institucional. Assim foi possível identificar que o Instituto Federal de Brasília constitui seus norteadores estratégicos - PDI, PPI e Planejamento - para que a gestão institucional conduza a materialização de seus objetivos, buscando o compromisso com as suas finalidades e a efetivação da gestão democrática, destacando-se a inclusão dos diversos atores na elaboração dos planos e projetos. Algumas etapas desse percurso tiveram a participação desses atores de forma mais evidente do que em outras etapas, mas em todas elas foi perceptível o esforço da instituição para que todos os segmentos e representações possuíssem espaço de colaboração.

No entanto, considerando-se o hiato temporal entre o PDI publicado em 2009 e o PPI estabelecido em 2012, no percurso para cumprir a missão institucional houve um claro descompasso entre concepção e consolidação da proposta pedagógica e sua efetiva materialização, principalmente no que concerne à expressão das políticas de ensino, pesquisa e extensão. Assim, o IFB executou suas ações sem a clareza da sua proposta pedagógica. Isso fica claro ao verificar as diferenças entre objetivos e valores apresentados nos documentos.

Dessa forma, o planejamento organizado nos planos de metas e ações anuais se desdobrou de maneira desarticulada entre as unidades de gestão dos órgãos executores (Pró-reitorias e Diretorias Sistêmicas) e os *campi*. Muitas vezes, também no próprio campus, as

unidades internas apresentaram desvios. É necessário destacar, porém, que seu desenvolvimento, no que diz respeito à metodologia e à dimensão de atuação, no decorrer do ciclo foi aprimorado para possibilitar alcance da missão de forma estratégica, fortalecendo a atuação e a participação da comunidade.

Os norteadores estratégicos se apresentam com a intenção de se alinharem em torno dos objetivos, finalidades e missão do IFB. Em relação ao que está previsto na legislação e à concepção do IFB, há um esforço para a conscientização sobre uma concepção crítica de educação. Evidencia-se, no entanto, que ainda há a necessidade de fortalecer a sua identidade na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos na perspectiva de desenvolvimento socioeconômico e verticalização da escolaridade, considerando-se o IFB como figura de instituição especializada em educação profissional.

No que concerne à gestão do IFB e à relação com PDI, PPI e Planejamento, é necessário fortalecer os espaços e tempos para promoção como meio de consolidação da gestão democrática, a qual o IFB tem como valor, tanto na elaboração, quanto na implementação e na avaliação dos processos de tomada de decisão. Assim, considerando-se que os processos de gestão são responsáveis pela eficiência institucional, as lideranças que conduzem esses processos devem desenvolver saberes específicos necessários para a condução de tais processos.

Nesse sentido, é necessário organizar formações específicas para os agentes do IFB, bem como disponibilizar espaços de reflexão para a comunidade a respeito da gestão no âmbito educacional e das práticas pedagógicas que refletem a identidade do Instituto. Assim, também é imprescindível fortalecer a articulação entre as suas unidades, com vistas à construção e ao fortalecimento do senso crítico e à busca de caminhos para superar resquícios da EPT assistencialista, tanto na organização administrativa quanto pedagógica, haja vista que ambos estão imbuídos da perspectiva da identidade de atos pedagógicos.

Portanto, em função dos achados dessa pesquisa, que apontam para uma fragilidade no alinhamento entre os documentos norteadores estratégicos, propõe-se a elaboração de uma Nota Técnica, com vistas à necessidade de se estabelecer um modelo metodológico orientador para uma gestão institucional integradora de tais documentos.

CAPÍTULO IV

AÇÃO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROSPECÇÕES

4.1 Produto de Intervenção: Nota Técnica

NOTA TÉCNICA

Processo: 23098.002262.2019-91

1. ASSUNTO: ALINHAMENTO ENTRE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA.

2. INTRODUÇÃO

2.1. O Instituto Federal de Brasília é uma autarquia federal especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino - de educação superior, básica e profissional - pluricurriculares e multicampi, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

2.2. Conforme legislação, o estatuto do Instituto Federal disporá sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior.

2.3 O Estatuto do IFB estabelece em seu Art. 32 que o currículo no IFB está fundamentado em bases filosóficas, epistemológicas, metodológicas, socioculturais e legais, expressas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e em seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI), e se norteia pelos princípios da estética, da sensibilidade, da política de igualdade, da ética, da identidade, da interdisciplinaridade, da contextualização, da flexibilidade e da educação como processo de formação na vida e para a vida, a partir de uma concepção de sociedade, trabalho, cultura, educação e tecnologia. Estabelece, ainda, em seu parágrafo primeiro, que “o detalhamento da estrutura organizacional do IFB, as competências das unidades administrativas e as atribuições dos respectivos dirigentes serão estabelecidos no seu Regimento Geral”.

2.4. O Regimento Geral prevê no Art. 24: “Os órgãos executivos do IFB, distribuídos pelos níveis de sua estrutura, são os seguintes: I – a Reitoria, composta por suas respectivas unidades; II– os CAMPI que, para fins da legislação educacional, são considerados sedes. ”

2.5. As atribuições para a Pró-reitoria de Ensino, conforme Regimento Geral englobam entre outras: II – articular as ações de avaliação e de regulação das ofertas educacionais; III – articular as ações de gestão pedagógica; V – atuar no planejamento estratégico e operacional do IFB, com vistas a subsidiar a definição das prioridades educacionais dos Campi; VII – garantir identidade e unidade curricular e desenvolvimento de política e ação pedagógica própria, no âmbito do Instituto; VIII – promover e apoiar ações que contribuam para a permanente articulação e integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão;

IX – promover e incentivar a avaliação e melhoria contínua do Projeto Político-Pedagógico Institucional e dos Planos de Cursos; X - propor a capacitação e a qualificação do corpo docente e da equipe técnico-pedagógica.

2.3. A gestão do IFB deve ser voltada ao pedagógico, compreendendo-se que os processos de elaboração, monitoramento e avaliação são movimentos políticos para a materialidade de sua função. Para isso, deve-se ter clareza de que os documentos norteadores institucionais possuem um alinhamento, caso cada um desenvolva as suas atribuições. Dessa forma, o PPI é um norteador para ação e abarca concepções teórico-metodológicas que definem as políticas para a organização administrativa e pedagógica. O PDI é instrumento que deve descrever a ação em um horizonte de cinco anos e ambos têm a ação organizada pelo processo de planejamento, para assim se constituir uma gestão coerente, democrática e condutora do pensamento crítico e reflexivo e que, ainda, identifica os rumos para o cumprimento da missão e alcance dos objetivos do IFB.

2.4. Parte-se dos achados na pesquisa desenvolvida pela servidora Cecília Cândida Frasso Vieira, no âmbito do Mestrado Profissional em Educação, área de concentração de Gestão e Políticas Públicas, na Universidade de Brasília, sob a orientação da Professora Doutora Adriana Almeida Sales de Melo, incentivada pela instituição por meio da Resolução n.º 001/2015/CS -IFB e autorizada através do 23098.000315.2019-39 De maneira geral, a análise sobre a realidade do IFB aponta para uma fragilidade no alinhamento entre os documentos norteadores estratégicos.

2.5. Essa Nota Técnica tem o objetivo de orientar os órgãos executores do IFB com relação aos elementos constitutivos de um modelo metodológico para uma gestão institucional considerando a relação entre PDI, PPI e Planejamento Institucional.

3. UNIDADE INSTITUCIONAL

3.1. A missão, visão, valores ou princípios devem ser o vínculo de unidade entre a reitoria, *campi* e comunidade acadêmica. Nesse sentido, portanto, devem ser construídos coletivamente e configurados em todos os documentos institucionais da mesma maneira.

3.2. O Planejamento Estratégico Institucional é uma metodologia em prol da organização da gestão, que se materializa no PDI e nos Planos de Metas e Ações anuais a partir dos pressupostos políticos, filosóficos e teórico-metodológicos previstos no PPI, sendo norteadores da prática pedagógica do IFB.

3.3. Os Planos de Metas e Ações anuais aprovados por meio de Resolução do Conselho superior devem inserir-se no contexto da práxis pedagógicas do campus. Para isso, indica-se que este seja parte do Projeto Político Pedagógico (PPP) de cada campus, haja vista que esse documento tem a proposta de organização do trabalho pedagógico em dois níveis: (i)organização de toda a escola e (ii)organização de sala de aula (Veiga, 2011, p. 15).

3.4. O PPP deve ser a ferramenta de planejamento coletivo para alinhamento entre PDI, PPI na unidade escola do IFB.

4. ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PPP

4.1 O PPP deverá seguir um ciclo com as fases de elaboração, implementação e avaliação em um processo contínuo de construção e vivência pelos envolvidos com o processo educativo no campus. Assim, em suas fases de elaboração, implementação e avaliação, o processo formativo deve ser considerado como um momento perene de prática reflexiva que significa e dá coerência para a ação.

4.2 Elementos mínimos do PPI

Revisão Anual	Elaboração Anual
<ul style="list-style-type: none">- Apresentação;- Histórico do Campus, o diagnóstico da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, contextualizados no espaço e no tempo;- Processo de Construção do PPP;- Organização do espaço físico da instituição;- Mecanismos de Inserção Regional e parcerias;- Organização Pedagógica;<ul style="list-style-type: none">▪ Modalidades de Ensino;▪ Oferta e Distribuição de Turmas/Horários;▪ Quadro de Servidores;▪ Coordenação Pedagógica;▪ Atuação dos colegiados.- Perfil do Corpo Docente, com base na reflexão sobre as relações entre vida-conhecimento-cultura-professor-estudante e instituição e indicadores socioeconômicos, direitos e deveres;<ul style="list-style-type: none">- Perfil do Corpo Docente;- Perfil do Corpo Técnico Administrativo em Educação;- Avaliação para a Aprendizagem;- Avaliação Institucional ;- Organização de espaços e tempos para os processos decisórios do campus e atuação das instâncias representativas.	<ul style="list-style-type: none">- Plano de Ações para formação inicial e continuada dos servidores;- Plano de Ações para permanência dos estudantes e promoção do êxito;- Plano de Ações para articulação de ensino pesquisa e extensão;- Plano de Ação para as ações de acompanhamento sistemático dos resultados do processo de avaliação interna e externa ;- Plano de Ação da Gestão;- Plano de Ações Setoriais;- Calendário acadêmico;- Projetos e Eventos.

4.2 Os planos de ação estarão alinhados com os objetivos e metas previstos no PDI e nas concepções do PPI.

4.3. A equipe coordenadora do PPP será composta por um servidor da Coordenação de Planejamento e um servidor da Diretoria de Ensino ou similar, conforme o caso. Cabe ao Diretor Geral o acompanhamento de todas as etapas do PPP, promovendo junto com a equipe responsável espaços síncronos e assíncronos de participação da comunidade acadêmica no processo.

4.4 A avaliação institucional deverá ocorrer em processo contínuo. No entanto, deve-se atentar aos prazos dos órgãos executores referentes aos instrumentos específicos de acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional e de prestação de contas aos órgãos de controle externo.

5 ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS EXECUTORES DO IFB

5.1 Caberá aos órgãos executores o acompanhamento sistêmico dos *campi*, estabelecer diretrizes para a avaliação institucional passíveis de adequações por cada campus frente às diferentes realidades de cada unidade do IFB;

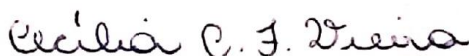
5.2 Definir de forma estratégica, a partir das informações dos PPPs e o resultado das avaliações organizar a formação continuada, as políticas, programas e ações de permanência e êxito e aprimoramento da visão sistêmica para a melhoria contínua dos processos de gestão e pedagógicos, bem como, acompanhar o alinhamento entre PDI e PPI com uma concepção de planejamento como fio integrador para a materialidade dos objetivos do IFB e o pedagógico como fio condutor das ações institucionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 É necessário organizar formações específicas para os agentes do IFB, bem como ter espaços de reflexão para a comunidade sobre a gestão no âmbito educacional e sobre as práticas pedagógicas que refletem a identidade do Instituto. Nesse sentido o PPP pode ser um instrumento que concilia essas características nos *campi*, desde que alinhados com o PDI e com o PPI institucional.

Brasília, julho de 2019

As considerações superior,



Cecília Cândida Frasão Vieira
Técnica em Assuntos Educacionais
Instituto Federal de Brasília

Figura 11 – Formalização da Nota Técnica no IFB

Processo 23098.002262.2019-91 - SUAP: Sistema Unificado de Adminis...

https://suap.ifb.edu.br/processo_eletronico/processo/16053

Documento anexado com sucesso.

Processo 23098.002262.2019-91

Em trâmite

Dados Gerais

Setor de Origem: RIFB (Reitoria) - CAIE	Nível de Acesso: Privado
Tipo: Planejamento Estratégico: Gestão do Plano Estratégico	
Assunto: Alinhamento entre Plano De Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Estratégico no âmbito do Instituto Federal de Brasília.	
Interessados: 1. Instituto Federal de Brasília	
Data do Cadastro: 02/07/2019 00:14:29 por Cecília Vieira	Última Modificação: 02/07/2019 00:14:29 por Cecília Vieira
Número Protocolo Novo (NUP 21): 0226692.00000036/2019-30	Número Protocolo Antigo (NUP 17): 23098.002262.2019-91

Nota Técnica: Alinhamento entre Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Estratégico no âmbito do Instituto Federal de Brasília.

Alinhamento entre Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Estratégico no âmbito do Instituto Federal de Brasília.

● **Nível de Acesso:** Restrito

● **Incluído por:** Cecília Vieira em 02/07/2019 00:26:01

● **Tipo do Conferência:** Documento Original feita por Cecília Vieira

Fonte: Sistema Unificado de Administração Pública – Suap/IFB

4.2 Considerações finais e Cenários de Trabalhos Futuros

O Instituto Federal de Brasília é especializado na oferta de educação profissional técnica e tecnologia, compõe o sistema federal de ensino e atua em diferentes níveis e modalidades da educação escolar. A sua gestão precisa considerar as demandas geradas a partir dos diferentes públicos que atende, as questões pedagógicas que envolve cada uma das suas atribuições, bem como os preceitos relacionados à concepção de autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação para conseguir materializar os objetivos e finalidades delegadas a essa instituição em sua criação pela Lei 11.892/2008.

Assim sendo, alicerçada na perspectiva de ser uma instituição educativa, com vistas à formação para a cidadania e preparação para atuação protagonista no mundo do trabalho, os processos internos devem estar atrelados a essa concepção. No transcurso da constituição dos documentos norteadores de sua estratégia, deve viabilizar meios, possibilidades e direcionamentos para que os momentos de participação e processos de tomada de decisão sejam processos de ensino aprendizagem para a sua comunidade e para o próprio IFB.

Para esse estudo, foi escolhido compreender o alinhamento entre Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional como ferramentas para delinear o caminho para materializar sua função social. Haja vista estes serem norteadores que, necessariamente, devem estar no contexto dos processos de gestão e processos orientadores para ação no IFB, pois compõe o processo de regulação do ensino superior, também estão previstos em legislação e orientações do Ministério da Educação e outros órgãos de controle externo. Mas, principalmente porque, além de atender essas demandas formais, caso estejam imbuídas de um processo democrático e participativo, são dispositivos para a reflexão e crítica, fortalecimento do coletivo e direcionamento de forma consciente e organizada à missão institucional.

Como forma de se chegar à compreensão da proposta da pesquisa, o desenvolvimento do trabalho foi organizado em três capítulos conceituais e reflexivos e um capítulo com uma proposta interventiva direcionada ao Instituto Federal de Brasília.

O primeiro capítulo *A Educação Profissional - Contexto e Perspectivas* apresentou um contexto histórico da constituição da EPT, com a intenção de compreender como essa modalidade educacional é preterida em relação aos processos do ensino propedêutico e desvelou aspectos culturais e sociais que estão impressos na identidade da educação profissional

no Brasil. Também buscou compreender o lugar do IFB nesse paradigma identitária que em conjunto caracterizam e definem os processos institucionais.

O segundo capítulo *Marco regulatório do ensino superior: influências nos documentos norteadores nos institutos federais* relacionou os aspectos que envolvem as instituições de ensino superior em sua conjuntura histórica e nos processos de garantia de qualidade, a partir dos processos de avaliação. Assim, apresenta-se o PDI, PPI e Planejamento de forma mais sistemática e conceitual para perceber a sua utilidade e situá-los nos processos de gestão, ao mesmo tempo comparando com a realidade dos IFs de modo geral e voltando-se para o aspecto local do IFB, espaço do estudo de caso. O capítulo abordou ainda a questão relativa à dimensão pedagógica e à dimensão legal no processo de elaboração, implementação, avaliação e retroalimentação, fortalecendo a proposta formativa do IFB de voltar-se para cidadãos críticos, conscientes e ativos da vida social e política e assim as práticas no âmbito escolar devem ser vistas como ato pedagógico.

No terceiro capítulo *compreensão da realidade do IFB- o alinhamento entre PDI, PPI e planejamento* - foi realizada uma análise desses documentos em um período de cinco anos: 2009-2013, identificando o que configurou como alinhamento entre esses, a partir de análise de conteúdo realizada nos próprios documentos e também a partir de entrevistas de servidores que atuaram diretamente com a construção desses documentos. Assim, considerando essas duas dimensões de análise que surgiram a partir dos objetivos específicos foram desdobradas as categorias sistematizadas, possibilitando a identificação de como o Instituto Federal de Brasília constituiu seus norteadores estratégicos - PDI, PPI e Planejamento – e seus vínculos de alinhamento.

No que se refere à previsão legal e à concepção dos IFB, foram discutidas as convergências e divergências referentes à proposta estabelecida a partir de 2008. A gestão do IFB e seus desdobramentos com relação ao PDI, PPI e Planejamento, desvelando as concepções de participação, gestão, planejamento e sobre o pedagógico - que entremeia todo o IFB - que permeia pelo o todo do IFB também foram pontos discutidos, haja vista que a instituição de desenvolve por meio da consolidação de práticas e a percepção das pessoas frente às suas responsabilidades. Nesse sentido, as concepções devem estar alinhadas em torno da missão e objetivos que a organização pleiteia, expressas nas propostas consolidadas nos documentos norteadores da Instituição.

Dessa forma, como resultado desse trabalho foi possível perceber que os processos do IFB precisam de fortalecimento enquanto ato pedagógico que visa transformar os sujeitos para uma ação consciente e crítica, fortalecimento do vínculo de pertencimento e, principalmente,

reconhecimento de sua identidade enquanto meio para implantação das políticas públicas de consolidação da educação profissional e tecnológica. Para isso as concepções pedagógicas que fundamentam as práticas educativas do Instituto Federal de Brasília devem reconhecer nos seus documentos norteadores – PDI, PPI e Planejamento – o viés pedagógico de sua intencionalidade de existir conforme a Lei 11.892/2008 e as concepções de superação da dicotomia entre os que merecem uma educação para as atividades intelectuais e os que são designados a educação para as atividades operacionais.

Em virtude do resultado, foi escolhida uma proposta de intervenção no formato de nota técnica, apresentando pontos essenciais de reflexão e um ponto de unidade entre o alinhamento do PDI, PPI e Planejamento, por meio do processo de constituição do Projeto Político Pedagógico dos campi.

Como cenário de trabalhos futuros, numa perspectiva mais abrangente, vislumbrou-se o apontamento para estudos relacionados à implementação de um Sistema Próprio de Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil, haja vista que este trabalho, configurado como estudo de caso, não teve como objetivo a generalização de seus achados, mas sim pesquisar a respeito de uma determinada realidade. Numa perspectiva mais local, vislumbrou-se a necessidade de pesquisas baseadas no acompanhamento e monitoramento dos desdobramentos da nota técnica, assim como estudos mais aprofundados sobre os projetos políticos pedagógicos no âmbito do IFB.

REFERÊNCIAS

ANGELIM, Maria Luiza Pereira, REIS R. H., BRUZZI R. C. V. A Pesquisa-Ação no PROEJA-Transarte. Disponível em <http://proejatransarte.ifg.edu.br/images/Textos/Livro/ProejaTransarteolivro.pdf#page=80>. Acesso 10 mar 2019.

ARANHA, M. L. A. *História da Educação e da Pedagogia*. Geral e Brasil. São Paulo: Moderna, 2006. (3ª ed. rev. ampl.)

ARAÚJO, M. A. D. *Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?* Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, n.30, p. 74-86, jul./ago.1996.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2016.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. *Gestão da educação: o município e a escola*. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

BRASIL. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. *Créa nas capitales dos Estados da Escolas de Aprendizizes Artífices, para o ensino profissional primario e gratuito*. Disponível em http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf. Acesso em 05 de mai. de 2018.

BRASIL. *Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4024.htm. Acesso em 05 de mai. 2018.

BRASIL. *Lei nº 5.540, de 28 de novembro 1968*. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm. Acesso em 19 mai. 2018.

BRASIL. *Lei nº 7.044, de 18 de Outubro de 1982*. Altera dispositivos da Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, referentes a profissionalização do ensino de 2º grau. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7044.htm. Acesso em 05 de mai. 2018.

BRASIL. *Lei n. 5.692, de 11 de agosto de 1971*. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692impressao.htm. Acesso em 05 de mai. 2018.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 05 de mai. 2018.

BRASIL. *Decreto n.º 2.208, de 17 de abril de 1997*. 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. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htmimpressa.htm. Acesso em 05 mai. 2018.

BRASIL. *Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998*. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9649cons.htm. Acesso em 05 mai. 2018.

BRASIL. *Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001*. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em 30 de julh. 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. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em 30 abr. 2018.

BRASIL, *Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em 10 de maio de 2017.

BRASIL, *Programa da qualidade no serviço público*. Disponível em: <http://www.pqsp.planejamento.gov.br>. Acessado em: 13 de maio de 2017.

BRASIL, *Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006*. *Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em 10 de maio de 2017.

BRASIL, *Decreto nº 6.094 de 24 de maio de 2007*. *Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em 15 de abril de 2018.

BRASIL, *Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007*. *Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm. Acesso em: 15 de abril de 2018.

BRASIL, *Projeto de lei nº 3.775 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. Disponível em <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=405479>. Acesso em 13 de mai. de 2017.

BRASIL. *Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008*. Altera dispositivos da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para

redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111741.htm. Acesso em 05 mai. 2018.

BRASIL. *Lei nº 11.892, 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. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em 10 de mai de 2017.

BRITO, M. R. F. *O Sinaes e o Enade: da concepção à implementação*. Avaliação, Campinas, v. 13, n. 3, p. 841-850, 2008.

BUENO, D. G. M. A política de criação dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia e a conformação do ensino superior nessas instituições. Disponível em <https://app.uff.br/riuff/handle/1/7641>. Acesso em 30 mai. 2018.

CANALI, H. H. B. *A trajetória da educação profissional no Brasil e os desafios da construção de um ensino médio integrado à educação profissional*. In: SIMPÓSIO SOBRE TRABALHO E EDUCAÇÃO, 5., 2009, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte, UFMG: 2009. Disponível em: http://www.portal.fae.ufmg.br/simposionete_old2/sites/default/files/CANALI,Heloisa.pdf. Acesso em 23 nov. 2018.

CAPANEMA, G. Parecer preliminar apresentada na Comissão Mista de Leis Complementares. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Vol. XII, Mai/Ago, 1949 n.º 36. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/489316/Revista+Brasileira+de+Estudos+Pedag%C3%B3gicos+%28RBEP%29+-+Num+36/93aa69df-86df-487e-b3f6-8206e58a0d14?version=1.4>. Acesso em 23 de mai. 2019.

CARVALHO, C., BAUER, C. *Os desafios da educação profissional no contexto de crise do capitalismo contemporâneo*. Revista ORG & DEMO, Marília, v.12, n.1, p. 97-112, jan./jun., 2011. Disponível em www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/orgdemo/article/view/778/678. Disponível em 20 jun 2018

CASTIONI, R. *Reestruturação Produtiva e (Re) Qualificação Profissional: Empregabilidade e Competências* Publicado em: Reestruturação Produtiva e (re)Qualificação Profissional: empregabilidade e competências Cadernos PUC (São Paulo), São Paulo, v. 1, p. 41-70, 1998

CHAVES, R.: *Planejamento: Níveis Operacional, Tático e Estratégico: Decisões nas Organizações*. Disponível em <http://adm-pub-ufop.blogspot.com/2011/05/planejamento-niveis-operacional-tatico.html>. Acesso em 20 jan 2019

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

- DOURADO, L. *Plano Nacional de Educação: avaliações e retomada do protagonismo da sociedade civil organizada na luta pela educação*. In: FERREIRA, N. *Políticas públicas e Gestão da Educação*. Brasília: Liber Livro Editora, 2011.
- DURHAM, E. *Educação superior, pública e privada (1808 – 2000)*. In: SCHWARTMAN, S. & BROCK, C. *Os desafios da educação no Brasil*. Rio de Janeiro. Nova Fronteira. 2005. p.197-240.
- FERES, M. M. *Limites e possibilidades da preparação para o trabalho no Ensino Médio: o caso do Distrito Federal*. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação -PPGE -Universidade de Brasília -UNB. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/25319>. Acesso em 07 de out. de 2018.
- FREIRE, P. *Conscientização: Teoria e prática da libertação: Uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. 3ª ed.; São Paulo: Centauro, 2006.
- FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.. RAMOS, M.. *Concepção e mudanças no mundo do trabalho e o ensino médio*. In: Frigotto G. *et al.* *Ensino médio integrado: Concepções e contradições*. (Orgs.) - São Paulo: Cortez, 2005.
- GADOTTI, M. *Concepção Dialética da Educação*. 15 ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 2006.
- GADOTTI, M. *Dimensão Política do Projeto Pedagógico da Escola*. Disponível em <http://gadotti.org.br:8080/xmlui/handle/123456789/456>. Acesso em 16 jan 2019
- GANDIN, D. *A Prática do Planejamento Participativo*. Petrópolis : Vozes, 17ª ed., 2010.
- GEMERASCA, M. P. e GANDIN, D. *Planejamento participativo na escola: o que é e como se faz*. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOERGEN, P. *A Avaliação Universitária na perspectiva da Pós-Modernidade*. Avaliação - Revista Da Avaliação Da Educação Superior. Disponível em <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/970>. Acesso em 16 jan 2019.
- HABERMAS, J. *A crise de legitimação no capitalismo tardio*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.
- HERMIDA, J.F. *O Plano Nacional de Educação (Lei 10.172), de 9 de janeiro de 2001*. Educ. rev., Curitiba, n. 27, p. 239-258, June 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000100015&lng=en&nrm=iso. access on 26 July 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40602006000100015>.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Panorama*: Brasília. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/df/brasilia/panorama>. Acesso em 23 nov. 2018.
- IMBERNÓN, F. *Qualidade do ensino e formação do professorado: uma mudança necessária*. São Paulo: Cortez, 2016

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *Plano de Desenvolvimento Institucional*, vigência 2009 a 2013. Disponível em https://www.ifb.edu.br/attachments/007_PDI%202009-2013%20IFB.pdf. Acesso em 25 set 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *Estatuto*. Disponível em https://www.ifb.edu.br/attachments/3455_Estatuto_IFB_.pdf. Acesso em 5 out 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *Regimento Geral do Instituto Federal de Brasília*. Disponível em <https://www.ifb.edu.br/attachments/article/3285/REGIMENTO%20DO%20IFB%20APROVADO%20PARA%20PUBLICA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em 5 out 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *Relatório de Gestão 2009*. Disponível em <https://www.ifb.edu.br/index.php/contas-anuais>, acesso em 10 jan de 2019

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *Relatório de Gestão 2010*. Disponível em <https://www.ifb.edu.br/index.php/contas-anuais>, acesso em 10 jan de 2019

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *Relatório de Gestão 2011*. Disponível em <https://www.ifb.edu.br/index.php/contas-anuais>, acesso em 10 jan de 2019

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. Projeto Pedagógico Institucional, Resolução n.º 008/2012 – CS/IFB. Disponível em https://www.ifb.edu.br/attachments/2939_Resolu%C3%A7%C3%A3o%20RIFB_008_Aprova%20PPI.pdf. Acesso em 5 out 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *Relatório de Gestão 2012*. Disponível em <https://www.ifb.edu.br/index.php/contas-anuais>, acesso em 10 jan de 2019

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *Relatório de Gestão 2013*. Disponível em <https://www.ifb.edu.br/index.php/contas-anuais>, acesso em 10 jan de 2019

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *Relatório de Gestão 2017*. Disponível em <https://www.ifb.edu.br/index.php/contas-anuais>, acesso em 10 jan de 2019

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, IFB. *IFB em números*. Disponível em <http://ifbemnumeros.ifb.edu.br/>, acesso em 15 abr de 2019

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Avaliação externa de Instituições de Educação Superior – Diretrizes e Instrumentos*. Disponível em <http://www.publicacoes.inep.gov.br/portal/download/436>. Acessado em 05 de janeiro de 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balance scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUENZER, A. Z. *Desafios teórico-metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola*. In: FRIGOTTO, G. (org.). *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. Petrópolis, Vozes

KUENZER, A. Z. *Ensino de 2º Grau – O Trabalho Como Princípio Educativo*. 4ed. São Paulo: Cortez. 2001.

KUENZER, A. Z. (org). *Ensino Médio: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2007.

LAVINAS, L. *Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos*. TD – Texto para Discussão, n.826. Rio de Janeiro, IPEA, set. 2001, p.01-24.

LIBÂNEO, J. C. *O sistema de organização e gestão da escola* In: LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C. *Democratização da escola pública*. A pedagogia crítico-social dos conteúdos. 26. ed. São Paulo: Loyola, 2011.

LÜCK, H. *Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino*. In. FINGER, A. et al. *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba: Champagnat, 1996.

LUCKESI, C. C. *Planejamento e Avaliação na Escola: articulação e necessária determinação ideológica*. Disponível http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_15_p115-125_c.pdf. Acesso em 20 de mai de 2018.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, E. D. A. *Pesquisa em Educação: abordagem qualitativa*. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; NOGUEIRA, E.E. da S.. *Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança*. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, p. 35-58, 2001. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500003&lng=en&nrm=iso Acesso em 02 abr 2018.

MAGALHÃES, A. C.. *Os rumos do planejamento estratégico nos centros Federais de Educação tecnológica: Um estudo de caso no CEFET-MG*. 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/3944>. Acesso em 30 nov. 2018.

MAGALHAES, G. L.; CASTIONI, R. *Educação Profissional no Brasil – expansão para quem?* Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, 2019. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362019005002104&lng=en&nrm=iso>. access on 05 June 2019. E pub Feb 25, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362019002701647>.

MANACORDA, M. *O princípio educativo em Gramsci: americanismo e conformismo*. 2ª ed. brasileira. Campinas-SP: Alínea, 2008.

MARTINS, C. B. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> acesso em 30 mai de 2018.

MELO, A. A. S. *A mundialização da educação*. Consolidação do projeto neoliberal na América Latina. Disponível em <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/253166>. Acesso em 20 de mai. de 2018.

- MENDES, A. C. *A participação e a democracia no processo de mudança de esfera administrativa do atual campus Planaltina do Instituto Federal de Brasília* (2007-2009). Disponível em <https://tede.ufrj.br/jspui/handle/jspui/1253>. Acesso em 23 nov 2018
- MENEGOLLA, M. e SANT'ANA, I. M. *Porque Planejar? Como Planejar? Currículo e Área-Aula*. 11ª Ed. Editora Vozes. Petrópolis. 2001. Parâmetros curriculares nacionais. Terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: Introdução aos parâmetros curriculares nacionais/Secretaria de educação fundamental – Brasília. MEC/SEF, 1998
- MEYER JR., V. *Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras*. Revista Alcance (UNIVALD), Itajaí, v. 12, n. 3. p. 373-389, 2005.
- MEYER JR., V., SERMANN, L. I. C.; MANGOLIM, L. *Planejamento e Gestão Estratégica: Viabilidade nas IES*. In: IV Colóquio Internacional de Gestão Universitária da América do Sul, em 10 de dezembro de 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35823/Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20e%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y> Acesso em: 10 jun. 2018
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. *Há 106 anos, Brasil iniciava atividades que nos dias de hoje formam mais de 700 mil pessoas*. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/30891-ha-106-anos-brasil-iniciava-atividades-que-nos-dias-de-hoje-formam-mais-de-700-mil-pessoas>. Acesso em 03 dez. 2018.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. *Subsídios para o processo de discussão da proposta de Anteprojeto de lei da Educação Profissional e Tecnológica*. Disponível em http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/subs_02fev05.pdf. Acesso em 03 mar. 2019.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. *A história da Rede Federal de Educação Profissional*. Disponível: <http://redefederal.mec.gov.br/historico>. Acesso 03 de setembro de 2017.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. *O Plano de Desenvolvimento da Educação: Razões, Princípios e Programas*. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>. Acesso em 10 jan 2019
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. *Instruções para elaboração de Plano de desenvolvimento Institucional* Disponível em <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso 03 de setembro de 2017.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. Chamada Pública MEC/SETEC n.º 001/2007: Chamada Pública de propostas para apoio ao plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica – Fase II. 2007a. Disponível em http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/edital_chamadapublica.pdf. Acesso em 31 jul. 2018.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. Chamada Pública MEC/SETEC n.º 002/2007: Chamada Pública de propostas para constituição dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia – IFET. 2007b. Disponível em http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/chamada_publica_ifet.pdf. Acesso em 31 jul. 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. *Conheça a CONAES*. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/conaes-comissao-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior/conheca-a-conaes>. Acesso em 25 out 2019

MORAES, R. *Análise de conteúdo*. Disponível em pbworks.com/w/file/fetch/60815562/Analise%20de%20conte%C3%BAdo.pdf. Acesso em 07 de setembro 2018.

MORENO, T. C. B.; WALTER, S. A.; DAMKE, E. J.. *Sistemas de controle e alinhamento estratégico: uma análise do equilíbrio entre as alavancas de Simons e o alinhamento com a estratégia de uma instituição pública de ensino superior*. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, p. 17-38, nov. 2017. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n3p17>>. Acesso em: 06 jan. 2019. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p17>

NÓVOA, A. *Para uma análise das instituições escolares*. In. As organizações escolares em análise (org.). As organizações escolares em análise. Publicações Dom Quixote. Lisboa: 1995. p.13-42.

OLIVEIRA, D. *As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências*. RBPAAE – v.25, n.2, p. 197-209, mai./ago. 2009

OLIVEIRA, F. N. G. *Projeto Pedagógico Institucional -PPI: Uma breve Reflexão sobre o documento* <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/32848/7.29.pdf> Oliveira 2011.

OLIVEIRA, A. M. GONÇALVES JUNIOR, O. *O Processo de Implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: O Caso de um Instituto em Minas Gerais*. Disponível em <http://www.semacip.ufscar.br/wp-content/uploads/2014/12/Ana-Marcelina-de-Oliveira.pdf>. Acesso em 02 abr. 2019.

PADILHA, P. R. . *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola*. 3º ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PACHECO, E. *Os Institutos Federais: Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica*. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/sinstitutos.pdf> Acesso 15 de junho de 2018.

PACHECO, E. *Os Institutos Federais: Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica*. Brasília: Editora do IFRN, 2010.

PACHECO, E. *SETEC/MEC: Bases para uma Política Nacional de EPT (2008)*. Disponível em http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf2/artigos_bases.pdf. Acesso em 23 fev. 2018.

PACHECO, E. *Fundamentos Políticos-Pedagógicos dos Institutos Federais: Diretrizes para uma Educação Profissional e Tecnológica transformadora*. Disponível em [https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1018/Fundamentos Político-Pedagógicos dos Institutos Federais - Ebook.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1018/Fundamentos%20Político-Pedagógicos%20dos%20Institutos%20Federais%20-%20Ebook.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 25 ago. 2018.

PAMPLONA, R.M. *As relações entre o Estado e a escola: um estudo sobre o desenvolvimento da educação profissional de nível médio no Brasil*. Dissertação de Mestrado. UFRRJ. Disponível em <http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppgea/files/2015/05/Ronaldo-Mendes-Pamplona.pdf>. Acesso em 06 fev. 2018.

PARO, V. *A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa*. São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2018

PICCHIAI, D. *O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais*. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p23>. Acesso em 13 Jan 2019

RODRIGUES, J. “*Formar homens que o Brasil necessita, Eis a tarefa da educação*”: O Pensamento Pedagógico Empresarial na Era Vargas Disponível em https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4990/art10_26.pdf. Acesso em 13. Jan. 2019.

ROMANELLI, O. de O. *História da Educação no Brasil (1930/1973)*. 29ed. Petropolis, 2005

SAVIANI, D. *O PDE está em cada escola*. [Entrevista concedido a] Gustavo Heidrich Disponível em <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/745/dermeval-saviani-o-pde-esta-em-cada-escola> Entrevista de, 01 de Agosto de 2009

SAVIANI, D. *O Congresso Nacional e a Educação brasileira*. Significado do Congresso Nacional no processo de elaboração das leis 4024/61, 5540/68 e 5692/71. Universidade Estadual de Campinas. 1986. Disponível em <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/251641>. Acesso em 01 jun. 2018.

SAVIANI, D. *Pedagogia Histórico Crítica*. 10ª edição Campinas. Autores Associados, 2008.

SCHULTZ, G. *Introdução à gestão de organizações*. Disponível em <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso 17 nov. 2018

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, SETEC. Anais: o *Seminário Nacional de Educação Profissional: Concepções, Experiências, Problemas e Propostas*. Disponível em http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/semina_ept03_anais.pdf. Acesso em 13 Jan 2019

SEGENREICH, S. C. D. *O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência*. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362005000200003&lng=en&nrm=iso. Acesso em 23 mai. 2018.

SILVA, M. R. *A formação de professores reformada: a noção de competências e a produção do controle*. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602004000200010&lng=en&nrm=iso. Acesso em 13 Jan 2019.

SOUZA, J. V. *A identidade do sujeito social, ético e político do projeto pedagógico da escola*. IN: VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. (orgs). *As dimensões do projeto político-pedagógico: Novos desafios para a escola*. 6ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.

SOUZA, J.V e RANGEL, M. L. *Gestão democrática e avaliação emancipatória: caminhos para educação superior de qualidade*. XXIV Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação/III Congresso Interamericano de Política e Administração da Educação 12 e 14.08.2009. Disponível em

http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/163.pdf. Acesso 25 de junho de 2018

TEIXEIRA, A. *Natureza e função da administração escolar*. In: TEIXEIRA, A.; RIBEIRO, J. Q.; BREJON, M.; MASCARO, C. C. *Administração escolar*. Salvador: ANPAE, 1968.

TEIXEIRA, R. C. F. *A passagem do “direito ao trabalho” para a “empregabilidade”:* *privatização do espaço público através das políticas sociais de emprego na contemporaneidade*. UNIMONTES CIENTÍFICA. Montes Claros, v.5, n.1, jan./jun. 2003. Disponível em <http://ruc.unimontes.br/index.php/unicientifica/article/view/56/50%20Teixeira%202003>. Acesso em 11 out 2018.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. *Saiba o que foi e como funcionou o Plano de Desenvolvimento da Educação*. Disponível em <https://www.todospelaeducacao.org.br/conteudo/saiba-o-que-e-e-como-funciona-o-plano-de-desenvolvimento-da-educacao/> Acesso em 11 out 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, TCU. *Relatório de auditoria*. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília, junho de 2012. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D92792C014D92847E5F3E97>. Acesso 02 dez 2018

VASCONCELLOS, C. S. *Planejamento: Plano de ensino-aprendizagem e Projeto Educativo*. São Paulo: Libertat, 1995.

VEIGA, I.P. *As dimensões do Projeto Político Pedagógico. Novos desafios para a escola* Papirus. 6ª Ed. Campinas, SP, 2008.

VEIGA, I. P. A. (org.). *Projeto Político-Pedagógico: Uma construção possível*. 12. ed. Campinas, SP: Papirus 1995

VEIGA, J. E. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

APÊNDICE I

Roteiro de Entrevista

Abertura:

1. Agradecer a participação e justificar a escolha do perfil do entrevistado;
2. Apresentar a pesquisa: Essa pesquisa tem o objetivo principal de problematizar a materialização da proposta de atendimento do Instituto Federal de Brasília considerando o alinhamento em seus norteadores estratégicos: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional. Nesse sentido, essa entrevista será um dos instrumentos que irá colaborar para o alcance desse objetivo.
3. Informar sobre a importância dos detalhes e pedir autorização para gravar a entrevista e assinatura do **Termo de Livre Consentimento**.

Questões:

Objetivos específicos	Perguntas relacionadas
1º Contextualizar o Instituto Federal de Brasília	O IFB faz parte de uma nova proposta para a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, você considera que o que está previsto na Legislação (principalmente na 11.892/2008) traduz a realidade da instituição? Sim – Principalmente em qual ponto? Não - o que diferencia?
2º Descrever e significar as ferramentas de gestão: PDI, PPI e Planejamento, no âmbito do Instituto Federal de Brasília	Em sua opinião, como a materialidade destes mecanismos operam no dia-a-dia da Instituição? O IFB possui alguma particularidade/diferencial na concepção e implantação desses norteadores? Na sua visão qual a ideia central de gestão para o IFB?
3º Estabelecer modelo metodológico, inclusive com indicadores, para uma gestão institucional considerando a relação entre PDI, PPI e Planejamento Institucional	Considerando as suas vivências há um diálogo entre PDI, PPI e Planejamento? Como seria a representação gráfica dessa relação? Como esses instrumentos colaboram com a gestão dos Institutos, em específico do IFB?
Há algo que queira acrescentar?	

Fechamento:

1. Agradecer a disponibilidade;
2. Reafirmar o anonimato;
3. Comprometer-se com o *feedback*.

APÊNDICE II

Categorização

Problema: Como o Instituto Federal de Brasília constitui seus norteadores estratégicos: PDI, PPI e Planejamento para que a gestão institucional conduza a materialização de seus objetivos? Esses norteadores estratégicos estão alinhados entre si?

Objetivo Geral: Problematizar a materialização da proposta de atendimento do Instituto Federal de Brasília considerando o alinhamento em seus norteadores estratégicos: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional.

1º Objetivo: Contextualizar o Instituto Federal de Brasília

Dimensão: Relação entre o que está previsto na legislação e concepção do IFB

Plano de Desenvolvimento Institucional, vigência 2009-2013

Categoria	Unidade de Registro	Núcleo de Sentido	Significação
Pontos de convergência IFB x lei 11892/2008	1.3. Objetivos III ao VI, exceto VI (p.13); 1.3 Finalidades I ao IX (p. 14) Estrutura Organizacional 7.1 Estrutura Organizacional com as instâncias de decisão...os órgãos colegiados podem ser dividido em dois: O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo e o Colégio de Dirigentes de caráter consultivo. O organograma atual e os previsto para o Instituto Federal de Brasília estão no anexo IV e V desde PDI Objetivos Gerais: Ampliar oferta de cursos técnicos; Implementar cursos Superiores; Melhorar a qualidade do ensino; Estruturar Pesquisa Tecnológica; Articular ensino, pesquisa e extensão.	Objetivos e finalidades atrelados a lei de criação; Apresenta apenas a estrutura organizacional mais detalhada no entanto o enfoque é descrever o que está previsto em lei.	O Plano de Desenvolvimento Institucional retrata objetivos, finalidades e estrutura organizacional com a letra seca da lei sem ressignificação.
Pontos de divergência IFB x lei 11892/2008	1.3.1 Objetivos (p.13) em I - Supressão de prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos; II - Supressão de nas áreas da educação profissional e tecnológica; d)Supressão aperfeiçoamento e , visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; 1.3 Finalidades acrescenta: X - incentivar o desenvolvimento de políticas pedagógicas capazes de promover a integração entre o conhecimento propedêutico e o técnico, possibilitando a formação de cidadãos e cidadãs com consciência crítica, contribuindo efetivamente para a formação da cidadania Estrutura Organizacional - Nada que destoe	Ausência da ênfase em cursos integrados e educação profissional e tecnológica, como destaca a Lei; Previsão de uma política pedagógica que mantenha a separação dos conhecimentos técnicos; Pesquisa aplicada como prioridade	O Plano de Desenvolvimento Institucional suprime a ênfase na EPT, abre brecha para uma desassociação entre os saberes culturalmente sistematizado e a base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos, inclusive permite pesquisas puras.

Projeto Pedagógico Institucional – Resolução n.º 008/2012 – CS/IFB

Categoria	Unidade de Registro	Núcleo de Sentido	Significação
Pontos de convergência IFB x lei 11892/2008	<p>1.3.1 Objetivos III ao IV(p.2);</p> <p>1.3.2 Finalidades - I a IX (p.3);</p> <p>2.2 Licenciaturas, ...apresentar proposta de cursos de licenciatura , especialmente na área de ciência e matemática (p.4);</p> <p>Estrutura Organizacional</p> <p>3.1.3 Gestão Democrática... O Conselho Superior, órgão superior de caráter consultivo e deliberativo...o colégio de dirigentes, órgão superior de caráter consultivo</p>	<p>Objetivos e finalidades atrelados a lei de criação;</p> <p>Apresenta apenas a estrutura organizacional mínima apresentada na Lei</p>	<p>O Projeto Pedagógico Institucional retrata objetivos, finalidades e estrutura organizacional com a letra seca da lei sem ressignificação.</p>
Pontos de divergência IFB x lei 11892/2008	<p>1.3.1 Objetivos em</p> <p>I - Supressão de prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;</p> <p>II - Supressão de nas áreas da educação profissional e tecnológica;</p> <p>acréscimo de VII ofertar em pós-graduação a) e B) deste ponto seria d) e e) na lei :a) Supressão aperfeiçoamento e , visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;</p> <p>1.3.2 Finalidades acrescenta : X - incentivar o desenvolvimento de políticas pedagógicas capazes de promover a integração entre o conhecimento propedêutico e o técnico, possibilitando a formação de cidadãos e cidadãs com consciência crítica, contribuindo efetivamente para a formação da cidadania</p> <p>...Para tanto é necessário um arranjo das linhas de pesquisa às reais necessidades de desenvolvimento tecnológico e inovação da sociedade, devendo-se priorizar a pesquisa aplicada (p. 5);</p> <p>Estrutura organizacional - nada que destoe</p>	<p>Ausência da ênfase em cursos integrados e educação profissional e tecnológica, como destaca a Lei; Previsão de uma política pedagógica que mantenha a separação dos conhecimentos técnicos; Pesquisa aplicada como prioridade</p>	<p>O Projeto Pedagógico Institucional suprime a ênfase na EPT, abre brecha para uma desassociação entre os saberes culturalmente sistematizado e a base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos, inclusive permite pesquisas puras.</p>

Planejamento

Categoria	Unidade de Registro	Núcleo de Sentido	Significação
Pontos de convergência IFB x lei 11892/2008	<p>2009 - 2.2.1. Finalidade de acordo com a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 são Finalidades e Características do IFB, dentre outras: a)A oferta Educação Profissional e Tecnológica, em todos os seus 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)A geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais)A promoção da integração e a verticalização do ensino)O fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais; e)A constituição em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, f)A oferta de capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino; g)O desenvolvimento de programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica; h)A realização e estímulo da pesquisa aplicada.(p.10) 2.2.6. Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Forças: Razoável autonomia administrativa, pedagógica e financeira (p.11) EX04-Promover pelo menos 1 edital interno, em parceria com a PRPI, para pesquisa aplicada relacionada à melhoria da educação básica, à inclusão e às tecnologias assistivas.</p>	<p>As finalidades estão de acordo com a proposta da 11892/2008; Reescrita das finalidades resumindo o sentido principal; Reconhecimento da autonomia administrativa, pedagógica e financeira</p>	<p>O Planejamento Institucional lê as finalidades de forma mais sucinta focando no que é central, reconhece a autonomia prevista.</p>
Pontos de divergência IFB x lei 11892/2008	<p>Os objetivos estratégicos que se desdobram no planejamento são outros estabelecidos para o período de 5 anos Os objetivos estratégicos que se desdobram no planejamento são outros estabelecidos para o período de 5 anos</p>	<p>Os objetivos estratégicos que se desdobram no planejamento são outros estabelecidos para o período de 5 anos</p>	<p>Os objetivos estratégicos que se desdobram no planejamento são outros estabelecidos para o período de 5 anos</p>

Entrevista

Categoria	Unidade de Registro	Núcleo de Sentido	Significação
<p>Pontos de convergência IFB x lei 11892/2008</p>	<p>E1 - a criação dos institutos da rede como um todo, que tinha uma concepção e princípios muito interessantes mas que no dia a dia dela torna uma instituição muito complexa, porque? Atuar desde a educação básica até a pós-graduação em todos os níveis e modalidades e perspectivas sim, também integrando ensino, pesquisa e extensão</p> <p>E2 - implica não apenas na formação de técnicos/tecnólogos, mas de cidadãos com visão mais ampla dos seus direitos e aquilo que a sociedade brasileira deve oferecer como bens culturais, todos os tipos de bens que a sociedade brasileira precisa alcançar.</p> <p>E2 - Que na minha visão é um projeto audaciosíssimo acho que na opinião na maioria dos educadores desse país, audaciosíssimo até porque vai de cursos que visa doutorado E2 - Inclusive no primeiro encontro pedagógico para elaboração, primeiro encontro para início dos trabalhos do Projeto pedagógico institucional, PPI, foi uma pergunta que foi feita “como vamos utilizar o PDI? quais são os instrumentos que o instituto tem para oferecer para a gente? O que é isso? Como isso vincula a nossa pratica?” então essas foram perguntas feitas no primeiro encontro e a resposta foi dada muito no sentido de que é o norteador, ele traz as políticas gerais e aí as pessoas começaram meio que vislumbrar e meio que compreender onde eles estavam porque afinal de contas era o primeiro projeto pedagógico institucional e as pessoas não tinham noção do que era e o projeto pedagógico o que é PDI? O que é PPI?</p> <p>E3 - Bem, essas ferramentas de gestão aí elas devem, no dia a dia, direcionar decisões do IFB para a área de Ensino, Pesquisa e Extensão é... aplicando-se claro a questão da infraestrutura, a utilização do recurso público né?</p> <p>E3 - Então...as decisões do dia a dia devem ser direcionadas...é pautadas no que está posto nesses documentos para que a instituição busque alcançar seus rumos.</p> <p>E4 Você até tenta, mas diante do contexto de todas as nossas atividades é... isso ainda fica a desejar isso ainda para o segundo plano de ter que resolver as emergências do dia a dia e acabar perdendo a essência daquilo que a gente de fato deveria estar com o foco.</p>	<p>Institutos Federais como Rede; Atendimento a oferta em diferentes níveis; Educação para o desenvolvimento considerando a articulação com os arranjos produtivos locais com o contexto social;</p>	<p>O Instituto Federal de Brasília converge com a lei de criação no que diz respeito a complexa oferta em diferentes níveis de forma verticalizada e preocupa-se com o contexto sociocultural e econômico.</p>
<p>Pontos de divergência IFB x lei 11892/2008</p>	<p>E1 - rede que não se integra como rede</p> <p>E1 - Eu não conseguia ter uma visão, gente o que nós somos?</p> <p>E1- Uma instituição não pode chegar em um lugar sem saber o que ela é, sua origem, nossa institucionalidade que foi o começo da conversa, temos uma lei que nos institui mas nos mesmo não nos reconhecemos pelas nossas ações</p> <p>E1 .. educação básica a gente lá dentro da educação básica a gente tem atuação em diferentes modalidades no concomitante, no subsequente e com o integrado e dentro do integrado com o ensino médio regular, com educação de jovens e adultos que a gente não consegue atender</p> <p>E1...e propõe a ser uma instituição que trate a integração entre ensino regular e educação profissional e tecnológica e não conseguimos integrar nada...</p>	<p>Institucionalidade frágil pelo excesso de atribuições; Manutenção da divisão entre saberes; Atendimento prioritário a outras áreas além do previsto; Inovação tecnológica com barreiras culturais na relação financeira público x privado</p>	<p>O Instituto Federal de Brasília precisa fortalecer sua identidade enquanto instituição especializados na oferta de educação profissional com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.</p>

E1 - A gente diz que é uma instituição inovadora, mas a gente é extremamente tradicional nas nossas concepções pedagógicas

E2. Então algumas pessoas quando entraram passaram a colocar aquilo que elas como coletivo em algumas áreas tinham interesse de implantar como abertura de licenciaturas que não eram na área de ciências da natureza e matemática, né?

E2 - Como o setor privado pode financiar e contribuir com o desenvolvimento da inovação no sentido de desenvolvimento do país. Ainda é um tabu essa relação do público com o privado e isso para mim é um dos “dificultadores” do atingimento dos objetivos e finalidades dos institutos federais.

Categorização

Problema: Como o Instituto Federal de Brasília constitui seus norteadores estratégicos: PDI, PPI e Planejamento para que a gestão institucional conduza a materialização de seus objetivos? Esses norteadores estratégicos estão alinhados entre si?

Objetivo Geral: Problematizar a materialização da proposta de atendimento do Instituto Federal de Brasília considerando o alinhamento em seus norteadores estratégicos: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional.

2º Objetivo: Descrever e significar as ferramentas de gestão: PDI, PPI e Planejamento, no âmbito do Instituto Federal de Brasília

Dimensão: Significação do PDI, PPI e Planejamento

Plano de Desenvolvimento Institucional, vigência 2009-2013

Categoria	Unidade de Registro	Núcleo de Sentido	Significação
Espaços de Participação	<p>6.4. Organização Estudantil (espaços para participação e convivência estudantil) No Campus Planaltina, único com estudantes atualmente no IFB, há uma área de lazer e recreação no mesmo prédio do refeitório, onde os alunos podem desenvolver atividades de recreação. (p. 47) Neste sentido, é imperativo conceber a extensão como práxis que possibilita o acesso aos saberes produzidos e experiências acadêmicas, oportunizando, desta forma, o usufruto direto e indireto, por parte dos diversos segmentos sociais. E que se revela numa prática que vai além da visão tradicional de formas de acesso como também de participação. p.(52) Objetivo Geral: Melhorar a qualidade do ensino (Objetivo Específico: Implantar conselhos consultivos e órgão colegiado) Desvinculação do conceito organização estudantil a espaço de representatividade (Centros Acadêmicos, Grêmios, Diretórios Centrais); Extensão como espaço de promoção ao acesso e a vivência na Instituição</p>	<p>Desvinculação do conceito organização estudantil a espaço de representatividade (Centros Acadêmicos, Grêmios, Diretórios Centrais); Extensão como espaço de promoção ao acesso e a vivência na Instituição</p>	<p>Espaços de participação atrelados aos espaços físicos e omissos ao espaço do processo de tomada de decisão.</p>
Concepções de gestão	<p>além das atividades- meio caracterizadas pelo planejamento e gestão do IFB(p.54) Objetivo Geral: Ampliar gestão sistêmica - Objetivo Específico: Capacitar os servidores nos processos administrativos; Implantar Sistemas de controle de processos administrativos; Consolidar a estrutura administrativa da Reitoria; Estruturar equipes administrativas nos novos campi; Implantar os sistemas de divisão do orçamento entre os campi e de exceção</p>	<p>Gestão e Planejamento no mesmo patamar; Gestão como área-meio</p>	<p>Gestão e Planejamento no mesmo patamar e ambos como meio à atividade-fim.</p>

	financeira; Ampliar gestão sistêmica - Objetivo específico Criar Sistema Interno de acompanhamento da produção científico-tecnológico dos docentes, com a plataforma lattes de currículum vitae	Objetivo Geral:	
Concepção de Planejamento	As políticas de acompanhamento e avaliação das atividades-fins, ou seja, ensino, pesquisa e extensão, além das atividades meio caracterizadas pelo planejamento e gestão do IFB, abrangerão toda a comunidade acadêmica, articulando diferentes perspectivas, o que garantirá um melhor entendimento da realidade institucional.(p.54) Objetivo Específico: Planejar e implementar melhorias nos setores de apoio às atividades acadêmicas (Metas: Formular e instituir as normas para Elaboração de Trabalho Acadêmico e Implantar o Sistema de Registro de Diplomas)	Processo avaliativo deve ser institucionalizado; Prevê participação da Comunidade acadêmica; avaliação para compreender a realidade Planejamento como fim em si mesmo e não parte do processo de gestão	Valorização do processo de avaliação institucional mas desvinculação ao processo de planejamento, que também configura-se como atividade fora da gestão.
Concepções sobre o pedagógico	Esta ótica influencia decisivamente na mudança de paradigmas de avaliação dos alunos dos cursos profissionalizantes, conduzindo o docente a avaliar seus alunos como um cliente exigente, que cobra do aprendiz qualidade profissional em seu desempenho escolar (p. 40) Os estágios profissionais supervisionados, correspondentes à prática de formação, no curso normal de nível médio, integram o currículo do referido curso e sua carga horária será computada dentro do mínimo exigidos. (p.42). Os discentes carentes contam com o auxílio para comprar material escolar, alimentação, transporte e outros. Esses discentes podem ainda se inscrever para o programa de monitorias, programa no qual recebem bolsa monitoria que auxilia na permanência do estudante na Escola. (p. 47) Instituto Federal de Brasília é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na harmonia e integração entre humanidades e técnica, e ciência e tecnologia, na prática pedagógica (p. 52) Objetivo Geral: Promover melhorias na gestão pedagógica (Objetivo Específico: Elaborar Diretrizes de Gestão de Atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão do IFB) Objetivo Geral: Articular, ensino, pesquisa e extensão (objetivo específico: Desenvolver estratégias didático-pedagógicas que permitam estabelecer diálogos entre ensino, pesquisa e extensão)	Conceitos mercadológicos empregados nas ações pedagógicas; Estágio Supervisionada como processo de ensino-aprendizagem equiparados às áreas de base; Monitoria como prática de assistência estudantil;	As questões pedagógicas ainda sofrem de resquícios da EPT assistencialista e subserviente aos aspectos econômicos, no entanto há uma definição ressignificada do Instituto sem se posicionar em Ensino Superior ou Educação Básica, com o diferencial em sua prática pedagógica.

Projeto Pedagógico Institucional – Resolução n.º 008/2012 – CS/IFB

Categoria	Unidade de Registro	Núcleo de Sentido	Significação
------------------	----------------------------	--------------------------	---------------------

Espaços de Participação	<p>eleição direta com participação paritária (p.6) participativa é o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)...é o órgão de assessor do Conselho Superior...Nos campi as instâncias participativas são os Conselhos Gestores, colegiados de área/curso e comissões temáticas (p. 5) democrática no IFB se consolida nos diversos espaços de participação da comunidade interna e externa (p. 6)</p>	<p>Outra instância de gestão A gestão</p> <p>Eleição como participação paritária; Institucionalização da participação em instâncias específicas; A participação como consolidação da gestão democrática</p>	<p>O PPI prevê espaços de participação em processos - como a eleição - e espaços institucionalizados em órgãos de assessoramento da gestão, é critério de consolidação da gestão democrática.</p>
Concepções de gestão	<p>É importante destacar que a estrutura pedagógica dos Institutos Federais se alicerça na verticalização e na horizontalização da educação profissional como forma de otimizar o uso da infraestrutura e de recursos humanos, além de ampliar as oportunidades de acesso à qualificação do cidadão brasileiro. (p.5) IFB se consolida... e por meio de outras ações que implicam o respeito aos princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.(p.6) Gestão Democrática...No IFB, pretende-se que a gestão tenha como pilares: o orçamento de cada campus e da reitoria...a definição de diretrizes pedagógicas comuns...; a racionalização do uso de recursos humanos...; valorização entre docentes e técnicos-administrativos...;desenvolvimento de um sistema informatizado de gestão do Instituto...; construção de ambiente favorável à participação e à colaboração...;interação do IFB com outras instituições da Rede...; a integração do IFB com a comunidade externa e empresas...para consolidação da sua política de educação profissional. (p.6)</p>	<p>A gestão democrática no</p> <p>Estrutura pedagógica como ponto de partida para a organização da gestão; Organização administrativa nos parâmetros da gestão de órgãos públicos; A gestão prioriza a organização orçamentária em detrimento a questão pedagógica; Contradição na concepção de gestão ao tratar pessoas como recursos e seu uso racionalizado; Gestão da EPT para atender ao mercado.</p>	
Concepção de Planejamento	<p>Cada campus deve prever e planejar sua produção e destinação, em consonância com a política institucional, buscando a redistribuição de saldo de produtos entre os campi, gerando otimização de recursos e atendimento às demandas internas. As normas relativas à gestão e comercialização da produção decorrente do processo de ensino aprendizagem deve ser fruto de ampla discussão pela comunidade acadêmica. (p. 11) Para que se garanta a realização de um planejamento coletivo é de fundamental importância considerar a possibilidade de promover mudanças nos espaços e tempos pedagógicos, na perspectiva da transversalidade e verticalização de saberes (p. 13)</p>	<p>Planejamento vinculado ao planejamento orçamentário; Participação da comunidade no processo; Planejamento como mudança espaços e tempos pedagógicos.</p>	<p>Planejamento com dois segmentos: orçamentário e pedagógico ambos garantem participação mas ambos são desassociados.</p>
Concepções sobre o pedagógico	<p>Trata-se de um desafio para a comunidade escolar, seja no que se refere a construção de planos de curso-que promovam a integração entre componentes curriculares e também com o mundo do trabalho - seja na prática pedagógica (p. 4) A consolidação do IFB como instituição de referência para a população do DF passa seguramente pela oferta destes cursos [licenciaturas], com qualidade e afinados a uma visão integrada de formação de professores (p.4) A pós-graduação no IFB vem como parte do processo de ensino-aprendizagem/construção do conhecimento, reconhecendo a indissociabilidade entre ensino/pesquisa/extensão...onde as</p>	<p>Desafio institucional na construção dos documentos de organização didática e prática pedagógica para conciliar os saberes científicos com a formação profissional; Formação de professores vinculada a EPT;</p>	<p>As questões pedagógicas são rodeadas pela preocupação da integração entre o núcleo comum e formação científica, tanto nos instrumentos de organização didática quanto na própria prática.</p>

atividades de ensino e pesquisa abrangem discentes de todos os níveis. (p.4) a política de indissociabilidade do IFB [Ensino, Pesquisa e Extensão] reúne discentes de todas os níveis e modalidades de ensino (FIC, PROEJA, Técnico, Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado) buscando fomentar a integração das ações pedagógicas (p. 7)

Ação pedagógica integrada* por meio do Ensino, pesquisa e extensão presente em todos os níveis de oferta.

Planejamento

Categoria	Unidade de Registro	Núcleo de Sentido	Significação
Espaços de Participação	<p>2010 2.2.6 Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Forças: Localizações privilegiadas/ Reitoria e Campi (...) Campi próximos com boas vias de acesso (p. 11) 2.2.6 Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Fraquezas: Deficiência na comunicação interna e externa e inexistência de Marketing Corporativo (p.11) 2.2.8 Plano Quinquenal–Objetivos Estratégicos Apoiar os órgãos de representação discente (p. 12) CAMPI GAMA, SAMAMBAIA E TAGUATINGA Para definir os cursos a serem ofertados no Campus Samambaia foi realizada uma Audiência Pública com a apresentação de dados socioeconômicos e das potencialidades identificadas para a região e o entorno. A comunidade defendeu a oferta dos seguintes cursos(...)Para definir os cursos dos Campi Gama e Taguatinga também foram realizadas audiências públicas com apresentação do trabalho de levantamento que foi feito pelo IFB, identificando as potencialidades das regiões(p. 17) 4. ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO FRENTE ÀS RESPONSABILIDADES INSTITUCIONAIS A análise da atuação do Instituto durante o exercício de 2010 foi pautada pelo estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013 e no documento Planejamento 2010: Diretrizes e Metas, ambos de conhecimento de toda a comunidade do IFB e disponíveis no portal institucional. 2010 a) Metas previstas no Planejamento 2010 Metas referentes à Pós-Graduação Cita-se, ainda a criação da revista científica do IFB. A Revista Eixo teve seu nome definido por meio de enquête eletrônica realizada no Portal do IFB e encerrada em novembro de 2010(p.35) 2013 Plano de Metas 2013 – Pró-Reitoria de Ensino – PREN a PREN também reforçou a participação da comunidade acadêmica em diversos fóruns, a saber: fórum dos diretores de ensino, fórum das coordenações pedagógicas, fórum dos coordenadores de curso superior,</p>	<p>Localização geográfica dos campi e reitoria privilegiada; Espaço para representação discente; Afirma que há reconhecimento pela comunidade dos documentos PDI e Plano de metas; Página institucional do IFB como meio de participação; As unidades como responsáveis para escolher sua contribuição para o alcance da visão da instituição; Formalização de fóruns como espaço de participação; Reconhecimento que discentes, docentes e técnicos são a comunidade acadêmica e de suas representações; Elaboração do PDI como espaço de participação; Diversificação de tempos e espaços para ampliar a participação.</p>	<p>A participação explícito no planejamento envolve tempos e espaços, a diversidade de meios, locais e horários propicia maior participação e para tal reconhece as representações discentes, docentes e dos técnicos como necessários nesses espaços.</p>

fórum dos bibliotecários, fórum dos assistentes sociais, fórum dos registros acadêmicos e, mais recentemente, fórum dos coordenadores de pólo da EaD. (p.42);
 d) Cite riscos identificados para o alcance dos objetivos estratégicos: Ausência de mecanismos efetivos que busquem participação direta da comunidade nos rumos da educação do IFB; (pp.44-45); Plano de Metas 2013 – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRDI - Todas as atividades da Unidade envolveram a participação de campi e pró-reitoras, prezando sempre pela participação da comunidade acadêmica e envolvimento de todas as representações discentes, docentes e técnicos. Podemos citar os encontros semanais a partir do segundo semestre para discussão do novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que propiciaram debates importantes sobre os rumos do IFB (p.49); Eventos em locais e horários diversificados para atender as necessidades das áreas envolvidas, possibilitando a participação de um público maior. (p.52)

Concepções de gestão

2009 - A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários ou de ambientes, sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma instituição (p.10) 2.2.6 Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Forças: Gestores bem capacitados e experientes (p. 11). 2.2.6 Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Fraquezas: Sensação de falta de agilidade e transparência e de gestão com vestígios e tendências ao autoritarismo (p.11); 2.2.6 Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Fraquezas: Baixa formação em gestão dos gestores; (p.11) 2.2.8 Plano Quinquenal – Objetivos Estratégicos Melhorar a gestão participativa no IFB (...) Mapear e controlar os processos administrativos (...) Implantar sistema de avaliação de desempenho (p.12) PRDI - a) Metas previstas no Planejamento 2010 Meta 2: Implantar a Comissão Própria de Avaliação – CPA Em dezembro de 2010 foi realizada a primeira auto avaliação institucional, por meio de questionários para servidores e estudantes. A CPA considerou as dez propostas do Sistema Nacional de Educação Superior – SINAES para elaborar a avaliação p. 40 2.2.8 Plano Quinquenal – Objetivos Estratégicos: Criar uma política de avaliação permanente institucional (p.12)

2011
 Metas PRDI Regulamentar o modelo de gestão participativa do IFB. Metas PRDI Realizar 2º Seminário de Gestão e Avaliação Institucional (...) Realização do 1º Seminário de Gestão importante destacar que todas as realizadas foram - estratégicas para o cumprimento das atribuições dessa Pró-Reitoria, atuando sempre com o foco em suas atribuições de planejar, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e políticas de desenvolvimento institucional no âmbito do IFB (p.30).

2013 Resultado das metas planejadas: Nele [gráfico] está visivelmente apresentado que as metas do IFB concentram-se no Eixo Gestão. Isso ocorre pelo fato de ser ainda uma instituição em processo de implantação, em que os grandes desafios estão na organização de processos e fluxos de trabalho, bem como na capacitação do seu corpo de servidores, preocupação com a eficiência (p.39); melhorias nos processos de trabalhos e articulação dos

Distinção entre experiência e formação profissional e atuação na gestão;
 Reconhecimento da importância da participação, mas que ainda deve ser melhorado;
 A organização administrativa propicia melhorias na gestão apoiado nos princípios democráticos;
 Avaliação institucional em diferentes perspectivas;
 Preocupação como modelo de Gestão participativa Gestão responsável pela eficiência institucional

No processo de planejamento a gestão é responsável pela eficiência institucional, para isso é necessário a organização administrativa e a participação, no entanto ainda há indefinido um modelo para essa participação bem como para a avaliação institucional, apesar do IFB contar com bons profissionais é necessário uma formação específica para atuação do gestor.

vários segmentos da Instituição com foco a propiciar melhorias na gestão apoiado nos princípios democráticos. (p. 51)

METAS PLANEJADAS 2013 – PREN EN27-Elaborar uma avaliação institucional de pelo menos dois cursos técnicos com oferta em um único campus (p. 44)(...)EN31-Construir diretrizes para avaliação dos cursos técnicos (p. 44)

Concepção de Planejamento

2009 – Este [planejamento estratégico] por sua vez leva a instituição ao estabelecimento de ações que buscam dar condições de implantação do planejamento e, por fim, maximizar suas forças e oportunidade e minimizar as fraquezas e ameaças (p.10)

2.2.6Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Fraquezas: Ausência de planejamento e de histórico administrativo;(p.11)

2010

4. ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO FRENTE ÀS RESPONSABILIDADES

INSTITUCIONAIS Para uniformizar a avaliação das realizações no exercício de 2010, optou-se por usar o documento Planejamento 2010: Diretrizes e Metas, Anexo I deste Relatório, como base da análise do andamento do plano estratégico da unidade. (p.26)

b)Metas não previstas para no Planejamento 2010Acompanhamento das atividades pedagógicas com o objetivo de alinhar o trabalho planejado e desenvolvido nos campi, in loco, com a seguinte pauta: recepção de alunos novatos, visitas às salas, alunos representantes de sala, pasta/portfólio das disciplinas, acompanhamento diário, instituição do caderno de ocorrência, cronograma de atendimento percurso, levantamento das necessidades pedagógicas, orientações para alunos representantes do colegiado, elaboração do calendário de eventos, diálogo com outros setores (biblioteca, registro acadêmico), semana de integração, semana pedagógica, Currículo Lattes, fórum de docentes, calendário pedagógico, oficina de informática. 2010 4.3Pró-Reitoria de Extensão. O relatório desta Pró-Reitoria foi estruturado a partir das diretrizes do Planejamento 2010em que se faz presente. Além disso, foram listadas algumas metas que não estavam prevista (p.39) 2011 O planejamento do IFB iniciou-se em 2009 com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional -PDI (2009-2013). Na ocasião foram feitas as análises do ambiente externo e interno, das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos resultando na definição da Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da Instituição. (p.20)

2.2.1METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVO O

Planejamento Institucional está disponibilizado no Sistema de Gestão Integrado –SGI (<http://sgi.prdi.ifb.edu.br>), que utiliza o software de gerenciamento RedMine. Nele estão contempladas todas as metas e ações dos campi e demais Unidades da Reitoria. (p.21)

Metas PRDI Elaborar Metodologia do Planejamento Institucional(...)Elaborar o Planejamento 2011 (...)Elaborar o Planejamento Institucional para 2012

2012 a)Período de abrangência do plano estratégico: O Planejamento Institucional tem abrangência anual, é elaborado a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI - 2009/2013) e no Termo de Acordo de Metas, firmado entre o Ministério da Educação e o IFB

Planejamento estratégico como algo maior;
PDI como marco de início do Planejamento;
Planejamento institucional participativo;
Planejamento estabelecido por metodologia;
Categorização do Planejamento institucional por período de 1 ano;
Planejamento flexível possibilitando acréscimos e decréscimos em razão da estratégia institucional;
Missão e Visão se desdobra em objetivos estratégicos;
Cada unidade tem seu planejamento institucional ;
Distanciamento do Planejamento reitoria/campus e campus/campus; A participação do planejamento não é intuitivo precisa de fatores motivacionais;
Necessidade de se criar mecanismos de monitoramento da execução;
Apesar de considerar o PDI como marco, percebeu-se a necessidade de formalizar o planejamento institucional;
Fases de elaboração e

Apesar de considerar o PDI como marco, percebeu-se a necessidade de formalizar o planejamento institucional, possui etapas consolidadas em que o monitoramento da execução é a fase mais frágil, apresenta como características a flexibilidade e a participação, no entanto também precisa-se de atenção a ao coletivo haja vista que o planejamento isolado das unidades causa descompassos entre órgãos executivos - Reitoria e Campus e também entre os próprios campi.

	<p>2013 O Plano, composto por 277 Metas, encerrou o ano com 378 Metas. Isso se deve às metas replanejadas de 2012, que já tinham sido aprovadas, e também à necessidade das unidades se adequarem ao cumprimento das ações estratégicas para o IFB, até então não previstas (p.37)</p> <p>O planejamento anual segue os eixos e objetivos gerais estabelecidos no PDI, que foram elaborados a partir da declaração da Missão e Visão deste Instituto e definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com vigência de 2009 a 2013. (9.36)</p> <p>Resultados do Planejamento: Todas as unidades do IFB contribuíram para contemplar os objetivos estratégicos(p.41); e)d)Cite riscos identificados para o alcance dos objetivos estratégicos: dificuldade que é o distanciamento das ações e do planejamento entre os setores da reitoria e campi, e entre um campus e outro (p.47) ; O reconhecimento da instituição por setores externos gera em seu quadro interno uma noção de pertencimento, elemento motivacional para processos de planejamento interno na instituição.(p.47); METAS PLANEJADAS 2013 – PRDI : DI09-Criar mecanismos de monitoramento da execução do Planejamento Estratégico Institucional(...)DI15-Elaborar o calendário oficial do Planejamento do IFB(...)DI18*-Realizar Seminário de Gestão 2012 (2º Balanço)(...)DI19*-Elaborar documento oficial do Planejamento Institucional(...)DI14-Criar 2 ações de divulgação do Planejamento Estratégico Institucional...(DI12-Elaborar o Planejamento 2014)(...) DI10-Coordenar a elaboração do PDI do IFB 2014-2018</p>	<p>verificação de resultados consolidados.</p>	
<p>Concepções sobre o pedagógico</p>	<p>2009 - ao projeto de implantação dos Campi novos, atualmente nossa prioridade(p.9).</p> <p>2.2.6Análise do ambiente interno (Forças x Fraquezas) Fraqueza: Falta de normatização e padronização de processos administrativos educacionais (p. 11) 2.2.8 Plano Quinquenal– Objetivos Estratégicos: Padronizar e Normatizar os processos educativos e administrativos (...) Elaborar projetos pedagógicos para todos os cursos (p. 12)</p> <p>2.2.9 Mapa Estratégico Durante o ano de 2009 os professores que foram absorvidos nos processos de redistribuição ou no concurso de 2008, passaram a trabalharmos planos de cursos, dos cursos aprovados nas audiências públicas para os referidos Campi (p.13) Ações desenvolvidas pela Direção-Geral e Coordenações-Gerais do Campus Planaltina Reuniões com a Coordenação Discente e Coordenação de Ensino para levantar alternativas de soluções às fragilidades detectadas envolvendo discentes, além de reuniões para discutir questões relativas ao processo ensino-aprendizagem, e propor ações de apoio ao discente; (p. 15)</p> <p>2010</p> <p>Eixos e Diretrizes O Eixo Educação ...(V) consolidação do processo político pedagógico (p.26) a)Metas previstas no Planejamento 2010 a PREN ter identificado outros documentos regulamentadores como prioritários, a exemplo das Organizações Didático-Pedagógicas – ODP (...) Meta 2: Oferta de ao menos um curso de capacitação pedagógica aos docentes(p.27) Meta: Elaboração do Projeto Pedagógico Institucional, (x) não se aplica (p.29)</p> <p>b) Metas não previstas para no Planejamento 2010 Meta 14: Elaboração de Políticas para Assistência Estudantil (p.29) 2010</p>	<p>As metas e ações relacionadas a educação mensuram a eficácia institucional; A avaliação de ensino-aprendizagem está destacada em relação as outras avaliações; Pró-reitoria de Extensão : Articulação ensino-pesquisa-extensão,; Preocupação com padronizar normas e plano de curso anterior ao projeto pedagógico da instituição;</p> <p>Ausência de proposições ou vínculos com a pesquisa;</p> <p>O órgão executivo de Ensino afirma que a meta de elaboração do PPI não se aplica como sua responsabilidade;</p>	<p>No planejamento a relevância do pedagógico aponta os resultados das metas e ações voltadas para a educação como a eficácia organizacional. No entanto a articulação de ensino, pesquisa e extensão não está tão em evidente quanto a necessidade de avaliação do ensino-aprendizagem e a qualidade do ensino e aumento das escolaridade de seus ingressantes</p>

A PREX atuou, ao longo do ano, no suporte didático-pedagógico aos NAPNE, bem como na eliminação de barreiras arquitetônicas, de comunicação e educacionais nos campi (p.39)

2011
Metas PREN 16.Qualidade do ensino Avaliação dos docentes e alunos campi.
Metas da PREN 3.Elaborar PDI da EAD (p. 23)

2012
além de aumentar os números também é imprescindível articular tais matrículas à elevação de escolaridade e à qualidade do ensino, focando ações para públicos específicos, tais quais mulheres em situação de vulnerabilidade social (p. 34)

2013
além de aumentar os números, também é imprescindível articular tais matrículas à elevação de escolaridade e à qualidade do ensino, focando ações para públicos específicos, a exemplo de mulheres em situação de vulnerabilidade social (p.38) ;
Resultado das metas planejadas: Percebe-se também que o segundo eixo que mais se contra as metas é o de Educação (Ensino)área fim da Instituição demonstrando a preocupação com a eficácia.(p.39) ;
Plano de Metas 2013 – Pró-Reitoria de Ensino – PREN A Pró-Reitoria de Ensino (PREN), desde junho de 2013, tem tido como objetivo o debate em torno da busca de identidade e da qualidade em educação necessária ao IFB (p. 41) (...) EN13- Implementar a avaliação do desempenho discente e docente quanto ao processo de ensino-aprendizagem dos cursos de graduação.(p. 43) (...)
c)Como contribuiu para o alcance dos objetivos estratégicos constantes no PDI vigente: A PREX (...)Articulou ensino, pesquisa e extensão utilizando-se de editais e eventos em parceria com as Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Inovação e Desenvolvimento Institucional.(p.46)

Verticalização atrelada à qualidade no ensino.

Entrevista

Categoria

Unidade de Registro

Núcleo de Sentido

Significação

Espaços de Participação	<p>E1 -sabe... resgatar aquilo que a gente viveu no início na construção desse primeiro PDI, na comissão desse primeiro PDI de estar mais próximo... e de ter tempo institucional para parar. A instituição precisa parar para construção desses documentos porque eles são a nossa vida, eles nos representam</p> <p>E1 - a gente para as vezes por muitas coisas, mas o que de fato é importante a gente não consegue parar e talvez se um dia a gente consiga fazer isso, fazer que o PDI seja esse instrumento que vá mobilizar todo mundo, que consiga fazer com que as pessoas entendam que tendo um bom PDI eu vou conseguir me planejar anualmente melhor</p> <p>E2 certo descompasso do que aquilo que foi esses instrumentos, necessidade de utilizar esses instrumentos e a elaboração deles e a sua concretização na ponta para os alunos muito em função da estrutura de funcionamento dos campi. E ai o ponto que eu destaco dessa falta de estrutura é principalmente nos tempos e espaços para essas discussões, esse pra mim é o ponto central.</p> <p>E2 gente precisa criar momentos de discussão, momentos de proposição, momentos de execução coletiva, porque é uma rede interna a gente precisa aproveitar essa rede interna a gente tem uma série de iniciativas individuais, mas que o sistema não consegue juntar</p> <p>E2 Porque uma coisa o documento ser elaborado de forma coletiva como foi, houve uma discussão, há um documento escrito, mas e agora com a gente vê se ele está sendo implantado?</p> <p>E3 esses norteadores eu acho que a questão geográfica do Distrito Federal, eu acho que a gente tem realidades de outros Institutos com 20 ou 30 campus e campus que e tá a 600km de distância. Então eu acho que a questão geográfica aqui do IFB... deveria ser visto... eu acho no momento da concepção isso facilita sim e eu acho que a parte mais difícil a implementação o contexto geográfico pelo Distrito federal tem uma certa uniformidade de realidade</p> <p>E2 - ele encontra um pouco de dificuldade de execução em função de até agora a gente não ter ainda espaços e tempos definidos para discussão de implementação, acompanhamento e avaliação do planejador</p> <p>E3 Não dá para comparar essa realidade até mesmo financeira de deslocamento que se tem aqui com alguém que viaja praticamente de um dia para o outro para chegar na capital para discutir o rumo do PPI e PDI na instituição. Essa dificuldade o IFB não tem...eu vejo uma particularidade sim diferencial tanto no momento da elaboração quanto para se implementar então deveria ser visto pelo menos de facilitador pra instituição IFB.</p> <p>E3 Por exemplo, o IFB precisa... ele precisa parar periodicamente para verificar, atualizar, direcionar os rumos da instituição frente a esses documentos norteadores,</p> <p>E4 - é de ter uma questão mais próxima dos seguimentos que compõe a gente. Dos seguimentos tanto aqui do Distrito Federal, os próprios alunos criar outros mecanismos ou mais mecanismos, posso assim dizer, que contemplassem uma gestão mais participativa</p> <p>E4 Às vezes... eu entendo que as pessoas tem até vontade de contribuir, mas tem receio de se expor, tem receio de manifestar ou não encontram a oportunidade certa para poder</p>	<p>Necessidade de tempo e espaço institucionalizada para construção desses documentos;</p> <p>Necessidade de coletividade para execução e acompanhamento da implementação de maneira cíclica;</p> <p>Espaços de escuta, com diversos meios, para conhecer melhor a realidade e suas demandas;</p> <p>O Instituto Federal de Brasília tem um configuração espacial propícia para a consolidação da rede interna.</p>	<p>O IFB tem uma vantagem de localização geográfica para desenvolver tempo e espaço de participação, que deverá envolver todos os seus atores e diversificar os canais, consolidando a rede interna e o protagonismo da coletividade no processo de elaboração-implantação-avaliação PDI e PPI que deve ser perene.</p>
--------------------------------	--	---	---

desenvolver um raciocínio, desenvolver uma ideia
 E4 - as vezes nos não chegamos as reais necessidades, as reais expectativas dos alunos porque ainda não conseguimos criar as oportunidades mais acessíveis a eles para poder ... para que essas vozes de fato surjam
 E4 Então assim há um diálogo mas eu permaneço que nós precisamos ter mais tempo de planejar, ter mais tempo de estudar esses documentos norteadores, ter mais tempo de discutir para ver o que mudou se eu estou no caminho certo.

Concepções de gestão

E1 a gente visita as escolas, a gente tem visitado muitas escolas que se dizem inovadoras que trazem propostas pedagógicas inovadoras um dos pilares dessas escolas são seus valores.
 E1 acho muito interessante uma fala do Pacheco, José Pacheco que diz que escolas são pessoas e é isso. Gestão são pessoas. A gestão é feita para pessoas e eu não posso pensar isso numa gestão que de fato não envolva as pessoas.
 E1 - Então eu acho que é essencial para qualquer instituição , para qualquer gestão saber onde quer chegar, que institutos queremos ser, que instituto precisamos ser a partir de toda essa institucionalidade definida na nossa lei de criação, né
 E2 - e também a própria gestão do instituto eram também pessoas formadas, principalmente, por pessoas com pouca experiência em gestão e nem gestão de educação profissional.
 E2 -outras não tinham experiências em cursos de formação de técnicos e tecnólogos e também a própria gestão do instituto eram também pessoas formadas, principalmente, por pessoas com pouca experiência em gestão e em gestão de educação profissional.
 E2 - e o que eu percebi é que havia uma dificuldade em se dar prioridade a esse planejamento, do ponto de vista dos gestores, até porque no cotidiano acabou engolindo as atividades estratégicas E2
 - porque é no PPI que a gente vai discutir quem são, o que nos estamos fazendo aqui né? Mas a gente precisa como instituição acreditar nisso, porque não adianta a gente fazer, quer dizer, não é que não adianta a gente perde oportunidade se a gestão não acreditar nisso
 E3 - pelo menos uma delas, das visões centrais que a gestão do IFB deveria se pautar é por desenvolver a contribuição do IFB frente as potencialidades e desenvolvimento socioeconômico, cultural do Distrito Federal. Claro que...acho que o IFB não pode esquecer a questão da sua oferta legal...da oferta desse Ensino Médio Integral
 E4 - Eu acho que se a gente aprimorar nossos mecanismos internos de escuta dos servidores

Gestão com e para pessoas;
 A gestão precisa de gestores com características técnicas e de liderança e ao mesmo tempo transmitir confiança nos planos e projetos institucionais;
 Gestão deve pautar-se na função social do IFB além do ensino, tendo bem definido o lugar do IFB em seu contexto.

A

A gestão do IFB deve pautar-se na participação e reconhecimento da função social em todas as suas dimensões e assumir a responsabilidade para que o PDI , PPI e o processo de Planejamento se consolidem na prática.

	como um todo e de escutar... e ter mais laços com a parte externa eu acho que a gente conseguiria de fato fazer uma gestão participativa.		
Concepção de Planejamento	<p>E1 - . Que esse planejamento não vai ser simples preenchimento de sistema para cumprir uma auditoria ou uma determinação legal, mas que é importante para mim, se eu souber que caminho eu preciso seguir, quais são os instrumentos que eu preciso para conseguir cumprir com aquilo que eu me planejo a fazer ai de fato a gente vai ter uma gestão, a gente vai ter instrumentos que embora sejam formais e atenham as questões legais sejam importantes para instituição.</p> <p>E1 - no ponto de partida primeiro desse política e instituição e depois eu planejo e depois eu defino as ações</p> <p>E1 - eu não posso pensar no planejamento anual se eu não consigo tirar ou extrair isso desse planejamento estratégico</p> <p>E1 A gente também tem uma dificuldade de entender que o PDI e o planejamento são documentos que não podem ser engessados. A gente tem uma visão do PDI como cláusula por cinco anos e não é... ele aponta caminhos</p> <p>E2 Na questão dos recursos, porque os recursos orçamentários são previstos a partir daquilo de uma série de planejamento que acontece anteriormente a execução dele.</p>	Planejamento como processo; Envolve várias dimensões; Abranger as questões legais, mas não se limita a elas; Há um macro que é estratégico e um micro	Planejamento é um processo macro, flexível, que envolve diversas dimensões institucionais, é estratégico e não se limita nas questões legais.
Concepções sobre o pedagógico	<p>E1 - O PPI com essa visão política institucional que aponta para onde nós precisamos chegar de forma estratégica eu imagino que posso materializar a partir desse arcabouço político pedagógico que é nossa base conceitual filosófica.</p> <p>E1 - A gente pensa integração, ações inclusivas mas a gente recebe um aluno e não consegue dar conta as suas demandas específicas. Então está tudo lá no PPI, mas a gente atende? ... então sair um pouco dessa base, que seria o político pedagógico que influenciaria tudo que vem na sequência,</p> <p>E2 - mas no sentido de a gente se “reencantar” pela educação ... esse “reencantar” seria de fato discutir educação nesse instituto, discutir educação profissional, discutir a educação técnica e tecnológica, formação de professores, como se dá a formação de professores dentro desse instituto porque na minha visão a gente ainda está muito falho, como se dá a formação continuada dentro do Instituto, porque a gente se vê muito só como professor quando a gente chega aqui no campus e você vai ministrar suas aulas a gente se sente muito só no sentido de buscar esse apoio de que instituição é essa que a gente está...</p> <p>E2 - E ai a gente precisa mais nesse momento que a gente vê a redução de recursos orçamentários eu acho que esse encontro de nós formadores, que todos nós somos formadores, tanto técnicos administrativos e os professores propriamente ditos somos formadores de pessoas, não de profissionais apenas né? A nossa preocupação no IFB foi formar pessoas e cidadãos que fossem alterar sua realidade lá fora e não simplesmente arrumar um emprego ou um trabalho</p> <p>E2 - precisa se incluir nesse espírito da educação que falta ainda no IFB isso de o que é a</p>	<p>Projeto Pedagógico como base da identidade do IFB; Proposta Pedagógica como ponto de partida para ação e desenvolvimento da instituição;</p> <p>Projeto Pedagógico tem que conduzir a reflexão e definição qual projeto educativo que o IFB deve assumir e a concepção de mundo, ao mesmo tempo é necessário fortalecer a discussão sobre o que é educação ; Servidores, docentes e técnicos, possuem papel de educador; O atendimento ao aluno , com inclusão educacional e social, como materialização do projeto pedagógico</p>	<p>Reconhecimento do projeto pedagógico como pilar da institucionalidade do IFB, considerando docentes e técnicos como educadores. Mas, para isso é necessário discutir a concepção de educação de maneira a propiciar uma formação para incluir o educando na Instituição e na sociedade.</p>

educação? Como a gente se move na educação? E2 Como não é prática nossa na instituição e nem na formação de professores essa autonomia de criação de espaço de discussão de proposição, de ferramentas, de técnicas, de métodos... A gente se sente num curso um pouco solto, mas quando a gente vê o estado final que a gente vai avaliar junto com os alunos a gente percebe que o caminho é esse, agora ele não é um caminho fácil.

E2 - A gente que é da área da educação a gente claro que vai colocar sempre na frente o PPI. Ele é o essencial, porque ele que vai dar as concepções. O que é a educação que você quer? Qual sociedade que você quer? Que homem você quer formar? Tudo isso tem que constar primeiro no PPI para ai sim ir para objetivos, as metas e tal

E2 - gente possa trocar esses sentimentos como servidores e como formadores. Hoje falta muito isso para a gente se sentir dentro, mais feliz na profissão da gente que é a instituição formadora de formar pessoas de ver no caso do instituto como a gente tem alunos que a gente consiga fazer inclusão social, contribuir para essa inclusão social.

E3 - É...eu acho que em um primeiro momento eu desenharia o PPI da instituição, que eu acho que o IFB tem como forma bem clara sua Política Pedagógica com todos os seus referencias de política de ensino... de plano o curso do que ela se propõe a ofertar..

E3 - PPI eu acho que tem que ser um documento elaborado num primeiro momento e esse documento... que claro cabe sua revisão periódica...do feita como está posto nas leis, uma nova roupagem e definição de novas Bases Curriculares tem que ser atualizado claro

E3 - na implementação do IFB como aquele que deve olhar para esse documento e reunir equipes para interagir Ensino, Pesquisa e Extensão com a gestão e com a parte pessoal é um facilitador para a instituição

E4 - PPI ele é o coração, a partir daí você consegue traçar o desenvolvimento da instituição e o planejamento vai materializar esse desenvolvimento institucional. Então se a gente perde o foco do PPI da nossa essência o planejamento não vai sair da forma que ele deveria ser concretizado, ele vai tá destoante da legislação.

E4 -. Eu acho que nossa identidade tá aqui [PPI], mas ela nutre as nossas ações, nutre o nosso trabalho.

E4 - Então as desigualdades sociais que estavam sendo manifestada na sociedade e que estavam presentes nessa apresentação a partir dos perfis de cada região, considerando a taxa de emprego, taxa de escolaridade e outras coisas, quando os colegas escutaram essa apresentação ...eu me lembro muito das expressões dos colegas de como caísse a ficha. “Poxa vamos receber esse pessoal e nós temos enquanto instituição trabalhar e tentar promover” entendeu? Parece que eles entraram na realidade eu tive essa sensação com alguns lá dentro.
