

UFRRJ
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE POS-GRADUACAO EM EDUCACAO
AGRICOLA

DISSERTACAO

**O SETOR DE PRODUÇÃO DO IFMT CAMPUS CAMPO
NOVO DO PARECIS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
REALIDADE E PERCEPÇÕES**

LÉA FLORES

2013



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE POS-GRADUACAO EM EDUCACAO AGRICOLA**

**O SETOR DE PRODUÇÃO DO IFMT CAMPUS CAMPO NOVO DO
PARECIS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REALIDADE E
PERCEPÇÕES**

LÉA FLORES

Sob a Orientação do Professor
Dr. Marco Antonio Ferreira de Souza

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação e Gestão.

**Seropédica, RJ
Abril de 2013**

630.7

F634s

T

Flores, Léa, 1970-

O setor de produção do IFMT Campus Campo Novo do Parecis e o planejamento estratégico: realidade e percepções / Léa Flores - 2013.

72 f.: il.

Orientador: Rosa Cristina Monteiro.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Educação agrícola.

Bibliografia: f. 65-69.

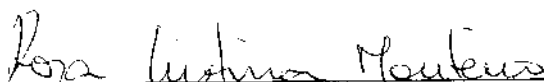
1. Ensino agrícola - Teses. 2. Planejamento estratégico - Teses. 3. Administração pública - Teses. 4. Escolas - Organização e administração - Teses. 5. Ensino profissional - Teses. I. Monteiro, Rosa Cristina, 1963-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Educação agrícola. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA

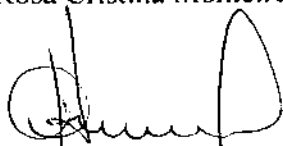
LEA FLORES

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/06/2013.



Rosa Cristina Monteiro, Dra. UFRRJ



Carlos Augusto de Oliveira, Dr. UFRRJ



Cristiano Fonseca Monteiro, Dr. UFF

*“Sem sonhos, a vida não tem brilho.
Sem metas, os sonhos não tem alicerces.
Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais.
Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e
corra riscos para executar seus sonhos.
Melhor é errar por tentar do que errar por omitir.”*

Augusto Cury

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o meu Senhor e Salvador, pela direção que tem dado a minha vida e pelas bênçãos diárias na realização deste trabalho.

Ao meu marido Jorge, meu companheiro e amor da minha vida, que com muita paciência me ajudou enquanto eu estudava, pelas contribuições preciosas ao meu trabalho, pelo seu carinho e atenção e por acreditar sempre no meu potencial.

Aos meus filhos Jonathan, Alexandre e Tiago, três preciosos tesouros que Deus me deu e que são a razão do meu empenho.

A minha mãe Silda e minha irmã Mirian, sempre perto e prontas a me ajudar, a rir comigo e, principalmente a torcer por mim.

Ao meu orientador, que se transformou em amigo, Professor Dr. Marco Antonio Ferreira de Souza, pela paciência e apoio.

À coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola – PPGEA/UFRRJ, aos professores e servidores administrativos pela solicitude e carinho e pela água de chimarrão.

Aos meus colegas de mestrado da turma 1-2011 pela convivência, pelas brincadeiras, pelas risadas, pela amizade e por todos os momentos que passamos juntos.

Ao meu colega Marcos Paulo, sempre presente e pronto a me ajudar a carregar a “tralha de chimarrão”.

Aos meus colegas do IFMT Campus Campo Novo do Parecis, que participaram e contribuíram no meu trabalho, pelas ideias e pelas parcerias.

Às minhas amigas e colegas, Professora Gilma Chitarra e Andreia Vieira, pela ideia do projeto inicial que se transformou no presente trabalho.

Aos alunos do curso de agronomia, turmas 2009 e 2010, que colaboraram sobremaneira na pesquisa.

RESUMO

FLORES, Léa. **O setor de produção do IFMT Campus Campo Novo do Parecis e o planejamento estratégico: realidade e percepções.** 2013. 72f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2013.

A presente dissertação teve como objetivo conhecer o que professores, alunos e técnicos administrativos envolvidos com o setor de produção pensam e sentem acerca deste setor, de sua realidade atual e de sua projeção para o futuro, especialmente quanto a sua forma de organização, manutenção e expansão. Procurou demonstrar a relevância do setor de produção no processo de formação profissional e seu papel atual no desenvolvimento do campus, bem como observar as percepções destes atores quanto ao planejamento estratégico, seu papel e importância gerencial na complementaridade da ação educacional. A pesquisa, de cunho qualitativo e exploratório, utilizou da pesquisa bibliográfica para rever a criação e constituição dos Institutos Federais e do Campus Campo Novo do Parecis, da pesquisa documental para conhecer os documentos institucionais que tratam do planejamento estratégico no Instituto Federal de Mato Grosso e da pesquisa de campo, através do uso de questionários elaborados com questões abertas, para conhecer as percepções dos participantes da pesquisa quanto ao setor de produção e quanto ao planejamento estratégico. A fundamentação teórica do trabalho baseou-se na revisão bibliográfica do planejamento na gestão pública, do planejamento estratégico e do planejamento da gestão escolar, e da teoria das representações sociais. Os resultados revelam, primeiramente, que falta à instituição elaborar e aprovar documentos institucionais que definam e detalhem os objetivos, diretrizes e ações do processo educativo pedagógico a ser desenvolvido na escola, expressando as exigências sociais e legais e os propósitos e expectativas da comunidade escolar contendo, inclusive a regulamentação do setor de produção tanto pedagógica quanto administrativamente. Revelam também as percepções dos participantes da pesquisa quanto ao setor de produção, seu importante papel de atender ao ensino, através da prática pedagógica, e a produção para o consumo do campus. Um setor contendo boa área de trabalho, mas que necessita de um gerenciamento mais eficiente para cumprir com suas funções. Esta gestão eficiente passa pelo uso do planejamento estratégico, com a definição de seus objetivos, estratégias e ações, como revelam as representações realizadas pelo grupo de pesquisa. O resultado da pesquisa pode auxiliar no entendimento do setor de produção como área estratégica da escola e demonstra a necessidade do uso do planejamento estratégico como importante ferramenta de trabalho.

Palavras chave: Planejamento Estratégico. Representação Social. Educação Profissional. Setor de Produção.

ABSTRACT

FLORES, Lea. **The production sector of IFMT Campus Campo Novo do Parecis and strategic planning: reality and perceptions.** 2013. 72p. Dissertation (Master in Agricultural Education). Institute of Agronomy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2013.

This dissertation aimed to know what teachers, students, and administrative technicians involved with the production sector think and feel about their work area, its reality now days and perspectives in the future, specifically about its organization, maintenance and expansion. The research tried to show the importance of the production sector in the vocational process and its role in the development of the campus and also to observe the people's perception over the strategic planning, its management importance in the completion of the educational process. The research, its qualitative and exploratory features, had used library content to review the creation and follow up of the federal Institute and the campus of Campo Novo do Parecis, had also used their institutional documents to know the strategic planning of the Instituto Federal de Mato Grosso and the field research using open questions to know people's perceptions about the research over the subject. The theoretical foundation of this work is based on the bibliographical material about public management, strategic planning, school management and the theory of social representation. The results show first that the Institution is missing to elaborate and approve Institutional docs to define and specify objectives, proposes and actions over the pedagogic educational process to be developed at the school, showing its social and legal requirements and the purpose and expectations of the school community with the production sector regulations and its pedagogic and administrative features. They show also the perceptions of survey participants as to the production sector, its important role to meet the teaching objectives, through pedagogic practice and the production for the consumption on campus. An area containing good workspace, but in need of more efficient management goes with of strategic planning with the definition of its objectives, strategies and actions, like shown by the representation done by the research group. The research helps the understanding of the production sector as a strategic area of the school and demonstrates the need of using strategic planning as an important tool for the work.

Key words: Social Representation; Strategic Planning; Professional Education; Production Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do Instituto Federal de Mato Grosso	12
Figura 2 - Portal de entrada do Campus Campo Novo do Parecis	16
Figura 3 - Organograma do IFMT Campus Campo Novo do Parecis.....	17
Figura 4 - Setor agrícola - vista leste.....	19
Figura 5 - Setor agrícola - vista oeste	19
Figura 6 - Setor de zootecnia - visão geral	19
Figura 7 - Setor de zootecnia - instalações	19
Figura 8 - Alunos em aula de campo.....	39
Figura 9 - Salto Belo – Atração turística de Campo Novo do Parecis	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de questionários encaminhados por questionários respondidos.....	35
Gráfico 2 - Grupos participantes da pesquisa	35
Gráfico 3 - Professores participantes da pesquisa	37
Gráfico 4 - Alunos por idade	39
Gráfico 5 - Demonstração das categorias identificadas na questão 4.....	43
Gráfico 6 - Representação das categorias identificadas na questão 5.	45
Gráfico 7 - Representação das categorias identificadas na questão 6A.....	46
Gráfico 8 - Representação das categorias identificadas na questão 6B.....	51
Gráfico 9 - Representação das categorias identificadas na questão 7.	54
Gráfico 10 - Representação das categorias identificadas na questão 8.	56
Gráfico 11 - Representação das categorias identificadas na questão 9.	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de professores do IFMT Campus Campo Novo do Parecis, segundo sua formação, titulação e início de suas atividades.....	36
Quadro 2 – Relação de técnicos administrativos do IFMT Campus Campo Novo do Parecis, segundo sua função administrativa, escolaridade, início das atividades e sexo.	38

SUMÁRIO

1	CAPÍTULO I INTRODUÇÃO.....	1
2	CAPÍTULO II OS INSTITUTOS FEDERAIS.....	5
2.1	O Instituto Federal de Mato Grosso	7
2.2	O Campus Campo Novo do Parecis	15
2.3	O Setor de Produção	17
3	CAPÍTULO III REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1	A Importância do Planejamento	20
3.1.1	O planejamento estratégico	20
3.1.2	O planejamento estratégico na gestão pública.....	21
3.1.3	Planejamento participativo na escola	24
3.2	As Representações Sociais	26
4	CAPÍTULO IV METODOLOGIA.....	30
4.1	Da Natureza da Pesquisa	30
4.2	Dos Procedimentos Metodológicos	32
4.3	Dos Instrumentos da Pesquisa	33
4.4	Da Caracterização do Grupo de Pesquisa.....	34
5	CAPÍTULO V RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
5.1	Das Análises das Respostas	40
6	CAPÍTULO VI CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
6.1	Da Realidade.....	60
6.2	Das Percepções	61
6.3	Das Sugestões	62
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
8	ANEXOS	70
	Anexo I – Termo de Consentimento	71
	Anexo II - Questionário Aplicado na Pesquisa.....	72

1 CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Há inadequação cada vez mais ampla, profunda e grave entre os saberes separados, fragmentados, compartimentados entre disciplinas, e, por outro lado, realidades ou problemas cada vez mais polidisciplinares, transversais, multidimensionais, transacionais, globais, planetários (MORIN, 2010, p. 13).

As palavras de Edgar Morin consubstanciam um anseio do autor do presente trabalho, este que apenas durante o mestrado conheceu a obra desse relevante pensador: “num campus de vocação essencialmente agrícola, apenas as contribuições da teoria da Educação e de Ciências Agrárias contribuiriam para a formação com qualidade, na prática docente, para o futuro da escola e para o entendimento mais amplo da realidade em que esta se encontra?”.

Como pano de fundo, a sensibilidade do autor para as contribuições que a prática e teoria relativas ao planejamento estratégico poderiam ofertar à escola. E o implícito reconhecimento de que é necessário um diálogo entre os domínios teóricos da educação e da gestão para pensar o presente e o futuro de uma escola.

O anseio relaciona-se com a existência, a essência e a presumida centralidade exercida por um setor do Campus Campo Novo do Parecis, unidade do Instituto Federal do Mato Grosso - IFMT: o setor de produção.

Este setor, se olhado de perto e conforme informam as palavras de Morin, abriga tarefas tanto polidisciplinares, quanto transversais ou multidimensionais, e onde os conceitos preconizados pelas mais variadas disciplinas curriculares deveriam se relacionar, as teorias se complementar para a construção do conhecimento e valorização do processo de ensino e de aprendizagem em agropecuária.

Desde o princípio, o foco deste estudo está em um setor da escola que, na visão do autor, é tão importante, central para o entendimento da finalidade e do funcionamento desta, que deveria receber maior atenção na hora de pensar o funcionamento presente e futuro da escola. Emergiu um primeiro desafio: a transformação dos anseios em um bom trabalho de pesquisa exigiria um diálogo entre a teoria da educação (ou próxima a ela) e outra teoria que tratasse do como abordar a complexidade do fenômeno organizacional, dado que toda experiência e processos de formação de uma escola ocorrem sob os auspícios (e dependem) de funções organizacionais clássicas, como o planejamento.

Anos de experiência na Administração Pública, somados aos recentes anos de dedicação ao magistério, sensibilizaram o olhar do autor para a realidade da escola em que atua para “como” ela está hoje e “como” ela estará amanhã. Um olhar que com muita naturalidade concilia o fato de que a escola – local onde diferentes atores produzem e vivenciam a fantástica experiência de aprender e formar – também é uma organização, um complexo organismo que existe em função dos processos administrativos existentes e de como eles se inter-relacionam. Uma escola é uma organização diferenciada, pois, enquanto estrutura organizacional, ela é modelada, tem seus recursos e partes-chave dispostas e relacionadas para gerar uma experiência acadêmica que, ao final de um processo complexo e demandante de tempo e muitos recursos, apresenta profissionais à sociedade. Como será visto adiante, esta proporção fica ainda maior em uma escola com vocação agrícola.

Um olhar sensibilizado para a centralidade exercida pelo setor de produção dentro do conjunto de processos que formam e definem uma escola com vocação agrícola, mas que não tem na literatura tanta ênfase assim: poucos trabalhos destinam especificidade de investigação ao setor produção de escolas com vocação agrícola.

Tal naturalidade da visão do autor tem a ver com o entendimento de que, dadas à identidade e missão – campus agrícola e formadora de profissionais especialistas – parece lógico pensar que o setor de produção é central para a determinação e alcance dos objetivos educacionais e estratégicos, sem o desmerecimento, logicamente, das outras áreas. Se observados criticamente os principais fluxos de recursos e de informação em um campus agrícola, vê-se que ao setor de produção converge a maioria das práticas educativas das disciplinas de formação técnica. Numa visão pragmática, assume-se, é no setor de produção que ocorrem os processos mais críticos de agregação de valor, ou seja, da transformação de estudantes em especialistas em agropecuária. É lá que a teoria manifesta-se objetivamente.

Neste sentido, defende-se, os outros setores da Escola deveriam atuar de maneira estratégica, complementar e concomitante ao setor de produção. Ou esta lógica poderia ser assumida em algum documento oficial, como o Projeto Político Pedagógico (PPP) ou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Lógica, define-se, é o reconhecimento de que a essência educacional de uma escola deve andar par e passo com a sua essência organizacional, com a maneira como os recursos relacionam-se com a essência e o fim da Escola.

Além disso, mostra a realidade, o setor de produção necessita de atenção ininterrupta, diária, sem direito a férias escolares ou regulamentares. Pois, animais precisam ser alimentados, horta e lavoura precisam ser mantidas, plantadas, colhidas. A rotina mostra que essas particularidades requerem apoio, investimento e, principalmente, trabalho diligente, cuidadoso, para que possa se concretizar num local que é bem mais que uma parte de suporte à prática pedagógica. Contudo, é apenas um olhar — o do autor deste trabalho —, um dos possíveis olhares dentre todos aqueles envolvidos com o setor de produção de uma escola técnica, fato que suscita um importante questionamento e norteador desse estudo: como os demais atores que complementam esse setor o veem e entendem o papel dele no funcionamento do IFMT Campus Campo Novo do Parecis e na determinação e alcance dos objetivos estratégicos dessa escola e do governo federal?

O caminho até esse questionamento começou com o desejo de desenvolver um estudo que implicasse numa intervenção na realidade em que se encontrava. Pensava-se em desenvolver um planejamento estratégico para o setor de produção dessa escola. Os primeiros estudos, reflexões e críticas, insinuavam que seria mais interessante que, de alguma maneira, o esforço de estudo levasse a uma maior compreensão da realidade física e institucional que rodeia a escola e ao consequente reposicionamento do objeto de estudo.

Explica-se: o olhar do autor alcançava o setor. A experiência informava que o setor precisava de um planejamento estratégico para funcionar atendendo aos parâmetros tão propalados no mundo organizacional – efetividade, eficácia e eficiência. Mas é um setor, apenas uma parte de um todo mais complexo – a escola – e não é razoável pensar em planejamento para um setor e desconsiderar o planejamento a complexa inter-relação entre setores que formam a escola. O objeto ganhava proporção.

Além disso, uma escola tem um Projeto Político Pedagógico – o documento central para a sua existência, pois define sua identidade, objetivos e a maneira como estes serão alcançados. Logo neste deveria haver alguma posição a respeito da importância do setor para a escola. Porém, a realidade informou que este simplesmente ainda não havia sido edificado para esta escola. Ademais, a escola é uma unidade de um conjunto de escolas, o Instituto Federal do Mato Grosso, que fazem parte de uma rede com articulação regional e nacional, e que tem um Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Pelo Brasil, são vários os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), todos agindo sob a égide de

planos estratégicos do Ministério da Educação e Cultura. Tornou-se evidente que era fundamental saber mais dessa complexa estrutura que se articula para tornar real, no plano temporal e espacial ocupado pela Unidade Campo Novo Parecis, a formação de profissionais técnicos. Outra vez a realidade informou algo essencial: o PDI específico da escola não existe, mas sim o do IFMT, para toda rede.

Os objetivos do governo federal, não muito modestos, reforçam as preocupações com o presente e o futuro de escolas como o IFMT Campus Campo Novo do Parecis. Conforme observado nos documentos oficiais, os Institutos Federais foram criados primeiramente com a missão de oferecer educação profissional e tecnológica pública, gratuita e de qualidade. Esta qualidade está diretamente relacionada à metodologia de ensino, ao aperfeiçoamento da prática educativa, ao uso de elementos que auxiliem na absorção, comprovação e sustentação das aulas. Também, foram incumbidos de contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico e sociocultural da região, sem perder de vista o seu caráter inclusivo e sustentável. A ciência se faz, principalmente, através da experimentação científica. Logo, vê-se, todos estes fatores estão profundamente relacionados às atividades em sala de aula, à prática laboratorial e ao funcionamento do setor de produção.

A questão evoluiu para o “como posicionar um objeto de estudo, levantar questões e estruturar um esforço de pesquisa que, somado à bateria de disciplinas, atendessem aos critérios de formação de um futuro mestre e aumentasse o plano de visibilidade da realidade que instigou anseios, reflexões e o estudo?”.

Desta maneira, mostrou-se mais conveniente explorar o que os outros atores que convivem com o setor de produção pensam e sentem sobre dele. Qual seria o resultado de uma exploração um pouco mais profunda do coletivo de olhares que forma o setor de produção? Pensou-se na teoria da representação social por ela fornecer – enquanto teoria e conjunto de procedimentos e ferramentas de estudo – uma acesso diferenciado ao objeto, disponibilizando este em uma outra dimensão: enquanto conjunto de opiniões, de informações e de imagens possuídas pelos colegas de setor. Explorar o conjunto, mas considerando fortemente suas partes – os elementos da representação –, pois não havia segurança para afirmar, seguindo as advertências de Sá (1998), que o objeto de estudo tem “espessura social” ou “relevância cultural” para ser, de fato, um fenômeno com representação social. Algo, porem, dava segurança para fazer esta exploração: discentes, docentes e técnicos administrativos têm, certamente, interesses comuns em relação ao setor de produção, ao funcionamento dele; possuem conversações cotidianas sobre a realidade que vivem e todo discurso social deles tem assento ou referência na prática social por eles estabelecidas a partir do setor em que interagem, considerando as orientações de Sá (1998).

Desta maneira, passou-se de um olhar para um objeto para um olhar sobre como discentes, docentes e técnicos administrativos – sujeitos e um coletivo de olhares –, contemplam o setor de produção, a questão do planejamento estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional e a relação destes com o funcionamento da escola. Acreditou-se que estudar as representações sociais, ou os elementos dessa representação, a respeito do setor de produção do IFMT Campus Campo Novo do Parecis, possibilitaria o acesso aos sentidos que circulam em torno desse setor e da teoria e prática do planejamento, uma análise de como estes sentidos são construídos e organizados e abriria muitas portas para pensar o próprio planejamento e gestão escolar.

Portanto, como será verificado adiante, este “olhar sensibilizado” para a centralidade do setor de produção foi contrastado com “outros olhares”, isto é, os olhares dos demais atores que formam este setor no IFMT Campus Campo Novo do Parecis. Para extrair um produto de pesquisa diferenciado, o trabalho recebeu os aportes conceituais da teoria administrativa e da de representações sociais para sua consolidação. Por olhares, refere-se à percepção de todos os atores desse setor sobre o papel dele e do planejamento estratégico no

funcionamento da escola. Olhares que serão lidos sob o filtro do estudo das representações sociais. Para o entendimento mais amplo sobre a realidade organizacional e alcance dos objetivos estratégico do IFMT Campus Campo Novo do Parecis, e as implicações da sua passagem pelo tempo, busca-se contribuições da teoria de planejamento estratégico e dos elementos que informam os documentos oficiais, como o PPP e PDI.

A presente pesquisa tem como objetivo conhecer o que professores, alunos e técnicos administrativos pensam e sentem acerca deste setor, de sua realidade atual e de sua projeção para o futuro. Propõem-se a investigar a concepção e percepções dos atores diretamente envolvidos com o setor de produção sobre a implementação de cada área produtiva, especialmente quanto a sua forma de organização, manutenção e expansão e diante dessa análise provocar a discussão procurando:

a) Demonstrar a relevância do setor de produção no desenvolvimento do processo de formação de profissionais;

b) investigar o papel que atualmente o setor de produção desenvolve dentro do Campus Campo Novo do Parecis, bem como qual papel este setor deveria desenvolver;

c) levantar elementos-chave da vivência e pensamento de discentes, técnicos administrativos e docentes para alimentar o desenvolvimento de um planejamento estratégico para a escola;

d) demonstrar como os dispositivos institucionais que regem o funcionamento da escola, contemplam o papel da escola e informam o seu funcionamento;

e) reforçar a importância da complementaridade entre a visão educacional e gerencial no pensar e fazer uma escola técnica.

O capítulo II trata da consolidação da rede de Institutos Federais e seus desafios em congregar esforços para o desenvolvimento da educação profissional no Brasil e da demonstração da complexa estrutura existente e que influencia o funcionamento de uma unidade, como a do presente estudo. Também é retratada a história da implantação do Campus Campo Novo do Parecis e do setor de produção e sua atual situação.

No capítulo III, traz-se a revisão bibliográfica, relendo autores na área de administração, em especial sobre o planejamento na administração pública, sua obrigatoriedade e entraves. Procura-se revisar os instrumentos legais que orientam o processo de planejamento estratégico do Instituto Federal de Mato Grosso e também do Campus Campo Novo do Parecis. Por tratar de percepções, sobre conceitos e imagens dos atores envolvidos com o setor de produção, recorre-se a Teoria de Representações Sociais.

No capítulo IV, relata-se a metodologia utilizada na elaboração da presente pesquisa, destacando a forma de análise dos dados, especificamente a análise de conteúdo. Esta análise tem como objetivo destacar o sentido das comunicações e expressões do participante, de forma a conhecermos o que ele pensa sobre o setor de produção e sua atuação do Campus Campo Novo do Parecis. Apresenta-se o objeto da pesquisa, a caracterização de seus sujeitos, bem como os instrumentos utilizados.

Finalmente, os capítulos V e VI tratam da análise dos dados e das discussões finais, quando apresenta-se o resultado da pesquisa e sua interpretação.

2 CAPÍTULO II

OS INSTITUTOS FEDERAIS

A implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm como proposta inicial agregar à formação acadêmica à preparação para o trabalho, promovendo o desenvolvimento humano e a qualificação do trabalhador (PACHECO, 2011). Ainda, baseia-se na integração entre ciência, tecnologia e cultura como dimensões indissociáveis da vida humana e, ao mesmo tempo, no desenvolvimento da capacidade de investigação científica, essencial à construção da autonomia intelectual.

Segundo o Ministério de Educação (doravante MEC), os Institutos Federais estão focados na justiça social, na equidade, na competitividade econômica e na geração de novas tecnologias, atuando em todos os níveis e modalidades da educação profissional, com estreito compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador. Eles buscam atender demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos e de suporte aos arranjos produtivos locais.

Para que este tipo de escola atinja tais objetivos e atenda a tais expectativas, entende-se que algumas condições merecem destaque, a princípio:

a) posse de recursos essenciais que a capacitem à determinação e atingimento dos próprios objetivos, consonantes estes que são com os do governo, mas com um olhar local;

b) existência de mecanismos ou dispositivos que a conectem com a realidade imediata da cidade (e região) que a sedia e, num plano, menos com a realidade do país e regiões, pois ela não pode atender a arranjos produtivos locais, se ela não os conhece;

c) existência de valores, visões e ímpeto compartilhados, entre os atores que formam as unidades, sobre o papel que desempenham na unidade e o ambiente mais propício para que isso aconteça.

Na construção dos fundamentos do atual modelo da educação profissional brasileira, a escola precisa estar vinculada ao mundo do trabalho, como descrito por Eliezer Pacheco:

A educação necessita estar vinculada aos objetivos estratégicos de um projeto que busque não apenas a inclusão nessa sociedade desigual, mas também a construção de uma nova sociedade fundada na igualdade política, econômica e social. Essa sociedade em construção exige uma escola ligada ao mundo do trabalho numa perspectiva radicalmente democrática e de justiça social. (PACHECO, 2011, p.8)

Neste sentido, entende-se que os projetos pedagógicos – documento essencial que define as políticas para a organização pedagógica das instituições de ensino – precisam estar articulados com os diversos segmentos da sociedade, especialmente com o governo e a sociedade civil, estabelecendo uma relação de diálogo, mas pressupondo que todos são tanto educadores quanto educandos. Considerando este novo momento, eles devem promover práticas de transformação escolar com o objetivo de construir diferentes propostas que apontem os elementos do novo mundo possível, algo próximo à reflexão que segue:

Na proposta dos Institutos Federais, agregar à formação acadêmica a preparação para o trabalho (compreendendo-o em seu sentido histórico, mas sem deixar de afirmar seu sentido ontológico) e discutir os princípios das tecnologias a ele concernentes dão luz a elementos essenciais para a definição de um propósito específico para a estrutura curricular da educação profissional e tecnológica. O que se propõe é uma formação contextualizada, banhada de conhecimentos, princípios e valores que potencializam a ação humana na busca de caminhos de vida mais dignos. (PACHECO, 2011, p.15).

Historicamente, os Institutos Federais tem seu berço juntamente com a criação de 19 Escolas de Aprendizizes, em 23 de setembro de 1909, estas que tinham como principal objetivo prover as classes proletárias de meios que garantissem a sua sobrevivência. Deste modo, as novas escolas destinavam-se à qualificação de mão de obra dos filhos das classes proletárias.

Das Escolas de Artífices passou-se aos Liceus Industriais em 1937, às Escolas Industriais e Técnicas em 1942, às Escolas Técnicas Federais em 1959, às Escolas Agrícolas em 1967, aos Centros Federais de Educação, iniciado em 1978 e retomado em 1994-1999, até o advento da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que “Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências”.

De acordo com o art. 2º da Lei 11.892/2008, os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, com natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Na prática, os institutos federais foram criados para atender uma área muito vasta dentro da educação no Brasil. São responsáveis desde o ensino profissionalizante, com a formação inicial e continuada do trabalhador – FIC, passam pelo ensino médio aliado ao ensino profissionalizante, tanto nas modalidades integrado, concomitante, subsequente e proeja, e chegam ao ensino superior, contemplando graduação, especialização, mestrado e doutorado. Trata-se de uma trajetória meteórica onde as conquistas alcançadas precisam estar efetivamente asseguradas em normas específicas e operacionais, que vem retratar a essência da instituição, sua vocação, seus princípios e especificidades, sua estrutura e modo de operação.

A reboque da Lei nº 11.892, emergiu uma estrutura institucional algo bem complexo, pois 31 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades passaram a formar o que são, atualmente, os 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (doravante IF) espalhados por todo o país. Eles estão presentes em todos estados, oferecendo ensino médio nas modalidades integrado, subsequente e Proeja, cursos superiores de tecnologia, graduação e pós-graduação.

Esta reestruturação da Rede Federal de educação profissional vem num momento de amplas discussões quanto ao papel da educação profissional na mundialização do capital e do novo complexo de reestruturação produtiva do capital. O papel que se espera da educação profissional, considerando as novas qualificações e a empregabilidade, frente ao poder do capital como articulador e manipulador das necessidades do mercado de trabalho (SOARES, 2010).

Um grande desafio emerge: promover a estreita relação entre conhecimento, produção e relações sociais, requerendo o domínio integrado de conhecimentos científicos, tecnológicos e sócio-históricos. E de acordo com princípios essenciais: a ciência deve estar a serviço do

homem e a comunicação da produção do seu conhecimento é premissa básica para o progresso. Na concepção do próprio MEC de um novo modelo de Educação Profissional e Tecnológica:

O trabalho educativo, em qualquer nível, requer um conjunto de exigências. Principalmente em se tratando da educação profissional e tecnológica, há uma complexidade maior, uma vez que, mais que o trabalho puramente acadêmico, acentua a exigência de formadores com domínio de conteúdos e técnicas laborais e de metodologias de aprendizagem que estejam sintonizados com a realidade concreta, o que reúne conhecimento, apropriação das tecnologias, desenvolvimento nacional, local e regional sustentável e incita os sujeitos da educação profissional para que se coloquem verdadeiramente como sujeitos da reflexão e da pesquisa, abertos ao trabalho coletivo e à ação crítica cooperativa, o que se traduz como um lidar reflexivo que realmente trabalhe a tecnociência (BRASIL, 2011, p. 30).

A criação dessa estrutura institucional dos IFs é especialmente relevante se comparados o investimento realizado em educação no período 2002-2010. Segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2011), o Brasil registrou o maior aumento no investimento por aluno em educação, perfazendo um aumento de 121%.

Em comparação ao Produto Interno Bruto (PIB), a soma de todas as riquezas produzidas no país durante um ano, o Brasil também apresentou maior alta proporcional entre as nações estudadas no período. Instituições educacionais recebiam o equivalente a 3,5% do PIB em 2000. Oito anos depois, o valor alcançava 5,3%. Ainda, segundo a OCDE, os dados mostram que o Brasil tem colocado a Educação como prioridade nas despesas públicas. No total, as despesas com educação passaram 10,5% para 17,4% do total do orçamento estatal. É a terceira maior proporção encontrada no estudo, atrás apenas do México e da Nova Zelândia.

Segundo dados do MEC (2010), a evolução do orçamento da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica quase quadruplicou: passou de 1,0 bilhões em 2003 para 3,9 bilhões em 2010 e o número de matrículas aumentou 60%. No entanto, o investimento atual está longe de atender as necessidades de estruturação básica, melhoria e avanço da educação no Brasil, em especial da Educação Profissional e Tecnológica.

O planejamento do MEC, definido no Plano Nacional de Educação 2011-2020 (SENADO, 2010), ainda em tramitação no Congresso Nacional, que prevê o aumento significativo na oferta de matrículas para a educação de jovens e adultos – Proeja (25%), ensino médio (100%) e educação superior (50%), se acompanhado dos recursos, necessitará de ações de planejamento complementares na base, isto é, nos campi de cada Instituto Federal distribuídos em todo o Brasil. Deverá prever planos articulados de melhoria contínua, definidas em conjunto pela direção e servidores, relacionando as ações prioritárias, e os mecanismos de acompanhamento e fiscalização da gestão, visando alcançar os objetivos pretendidos.

As ações consideradas macro, ou seja, as metas e estratégias previstas no Plano Nacional de Educação, que já se encontram previamente definidas, através de programas orçamentários específicos, necessitam ser desdobradas em ações eficientes na estruturação desta grande rede. O órgão responsável pelo planejamento de um campus e todos os servidores precisam promover ações integradas de forma a viabilizar a sua execução.

2.1 O Instituto Federal de Mato Grosso

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, doravante IFMT, 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. É uma instituição vinculada ao Ministério da Educação, possui natureza jurídica de autarquia, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Refletindo a natureza do movimento que levou a estrutura institucional dos IFs, o IFMT foi criado mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Mato Grosso, do Centro Federal de Educação Tecnológica de Cuiabá e da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres e de suas respectivas unidades de ensino descentralizadas. É regido e sustentado juridicamente pelas seguintes normas legais:

a) Lei 11.892, sancionada em 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências;

b) Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, aprovado em 2009;

c) Estatuto;

d) Regimento Geral;

e) Organização Didática, em discussão.

O IFMT tem no Estado de Mato Grosso a sua área de atuação geográfica, conta com onze campi em funcionamento: Barra do Garças, Cáceres, Campo Novo do Parecis, Confresa, Cuiabá – Octayde Jorge da Silva, Cuiabá – Bela Vista, Juína, Pontes e Lacerda, Rondonópolis, São Vicente e Sorriso, e outros três em fase de instalação: Alta Floresta, Primavera do Leste e Várzea Grande, além da sua Reitoria instalada na capital Cuiabá. Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da instituição e dos cursos de educação superior, o IFMT é equiparado às universidades federais.

A caracterização inicial do IFMT acontece com a aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Segundo este documento, o IFMT tem como missão:

Proporcionar a formação científica, tecnológica e humanística, nos vários níveis e modalidades de ensino, pesquisa e extensão, de forma plural, inclusiva e democrática, pautada no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional, preparando o educando para o exercício da profissão e da cidadania com responsabilidade ambiental. (BRASIL, 2009, p.30)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), segundo sua própria definição, consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do IFMT, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento.

O PDI tem a pretensão de ser o planejamento estratégico do IFMT, requerido pelo MEC na implantação do SINAES – Sistema de Avaliação do Ensino Superior, e deveria ser elaborado no prazo máximo de 180 dias da publicação da Lei 11.892/2008, que criou os institutos federais. Na elaboração deste documento foi assegurada a participação da comunidade acadêmica. Para tanto foram realizadas 10 audiências públicas nos nove municípios que possuíam campus do IFMT. Além das audiências, foram disponibilizados questionários para que as comunidades pudessem emitir suas críticas, sugestões e questionamentos. O ciclo de planejamento contou com pesquisas em que os gestores, docentes, técnico-administrativos, estudantes e a comunidade externa foram convidados a fazer diagnóstico de suas unidades, apresentando críticas sobre o planejamento institucional e

sugerindo aperfeiçoamentos para o processo. Após amplo debate, foi aprovado em 2009, em audiência pública, com o compromisso de atualizá-lo, acompanhá-lo e avaliá-lo ao longo de sua vigência de 2010 a 2014.

O PDI encontra-se dividido entre nove capítulos. O primeiro deles retrata o perfil institucional, contando a história de todos os campi que compõem o IFMT, bem como a inserção deste no Estado de Mato Grosso, as potencialidades de atuação do IFMT diante desta realidade, seus objetivos, sua missão e metas para o quinquênio 2010-2014. Nesta encontram-se previstas também os cursos e vagas ofertadas caracterizando aí o perfil dos cursos o IFMT, considerando as vocações agrícola ou industrial de cada campus. O segundo capítulo trata das concepções políticas e pedagógicas do ensino no IFMT, as políticas educacionais inclusivas e de acessibilidade e a caracterização das diversas modalidades de ensino oferecidas. Do terceiro ao sexto trata dos objetivos, diretrizes e estrutura das políticas de pós-graduação de educação a distância, da pesquisa e de extensão. O capítulo sete trata das políticas de gestão institucional, nela inserida também a organização e gestão de pessoal. O oitavo capítulo dispõe sobre as políticas de comunicação e tecnologias da informação interligando o IFMT como um todo e as necessidades estruturais e lógicas em cada campus. E finalmente, o nono capítulo dispõe sobre a avaliação e acompanhamento institucional.

O IFMT tem os seguintes objetivos:

a) 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;

b) ministrar cursos de formação inicial e continuada em todos os níveis e modalidades, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, nas áreas da educação, ciência e tecnologia;

c) realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à sociedade;

d) 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;

e) 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;

f) ministrar em nível de educação superior:

i) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

ii) 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 para a educação profissional;

iii) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

iv) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

v) 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 ao processo de geração e inovação de conhecimentos educacionais, científicos e tecnológicos.

Em 2012, formou-se uma comissão especial de avaliação e revisão do PDI. A contribuição principal deste novo documento, além de atualizar a oferta de vagas e novos cursos do IFMT para 2012-2014, foi a inserção de uma nova seção no capítulo 2 - concepções e políticas pedagógicas, que trata sobre as políticas de ensino.

Segundo o PDI revisado (2012), a política de ensino do IFMT possui três diretrizes:

- desenvolver políticas no sentido da verticalização do ensino e elevação do nível de escolaridade, atendendo desde o Ensino Médio, a Educação de Jovens e Adultos e Formação Inicial e Continuada do trabalhador até a Pós-Graduação;
- garantir a articulação teoria e prática, considerando o saber científico e o saber tácito; na perspectiva de romper com a dualidade propedêutico x profissional;
- buscar a articulação entre ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 2012, p. 43)

Aqui se encontram resguardados as bases para a estruturação dos setores de produção de cada campus do IFMT. Garantir a articulação entre teoria e prática pressupõe manter condições favoráveis à estruturação, desenvolvimento e manutenção do setor de produção, visando atender as demandas da prática das teorias, requeridos nos cursos de formação profissional.

Para cumprir com os objetivos propostos, estabeleceram-se oito estratégias principais:

- a) Estratégia I - Consolidar a Política de Ensino no IFMT;
- b) Estratégia II - Implementar a Política de Formação de Profissionais da Educação do IFMT;
- c) Estratégia III - Garantir a efetivação de Ações Institucionais com vistas a atender ao Ensino;
- d) Estratégia IV - Facilitar o acesso ao IFMT para camadas da população historicamente desfavorecidas;
- e) Estratégia V - Desenvolver Programas de Incentivo à Permanência;
- f) Estratégia VI - Incentivar a Inserção do Aluno Concluinte no Mundo de Trabalho;
- g) Estratégia VII - Estruturar adequadamente as Bibliotecas;
- h) Estratégia VIII - Implantar um sistema gerenciador de Bancos de Dados.

Cada estratégia possui as respectivas ações a serem executadas no decorrer do período de vigência do PDI e garantir a obtenção dos objetivos propostos.

Segundo o estatuto do IFMT, foi aprovado ad referendum pela Resolução do Conselho Superior em 1º de setembro de 2009, o IFMT é uma instituição de educação superior, básica e profissional, que oferta educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica. Evidencia a estreita relação que deve ocorrer entre os conhecimentos teóricos e práticos.

Este instrumento legal reforça a missão do IFMT prevista no PDI (2009) e, em seu art. 4º relaciona os seus princípios norteadores:

Art. 4º - O IFMT, em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores:

- I. compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência, publicidade 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 educacionais, locais, sociais e culturais;
- IV. inclusão de pessoas com deficiências e com necessidades educacionais especiais; e
- V. natureza pública e gratuita do ensino regular, sob a responsabilidade da União.

Evidencia-se o inciso III do art. 4º acima citado que relaciona como princípio a eficácia nas respostas de formação profissional, ou seja, objetiva construir um processo de ensino que garanta a aprendizagem do educando.

O Regimento Geral do IFMT, aprovado através da Resolução nº 5, de 23 de abril de 2012 é, por definição de seu art. 1º, o conjunto de normas que disciplinam a organização e seu funcionamento, bem como estabelece a dinâmica das atividades acadêmicas e administrativas e das relações entre os órgãos da instituição e tem por objetivo complementar e normatizar as disposições estatutárias. Com vistas a melhor organização, o IFMT é coordenado, supervisionado e controlado por uma reitoria e também, pelos diversos conselhos e órgãos colegiados de que dispõe.

Como órgão deliberativo máximo tem-se o conselho superior, formado por representantes eleitos dos diversos segmentos da instituição e como órgão consultivo máximo, tem-se o colégio de dirigentes, formado pelos diretores dos campi, pró-reitores e reitor. O Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura, como conselho superior especializado, é o órgão responsável pela supervisão, tem atribuições consultivas, deliberativas e normativas e trata das atividades didáticas, científicas, culturais, artísticas, de interação com a sociedade. Este conselho tem como atribuição coordenar a elaboração do projeto político pedagógico institucional PPI, bem como da organização didático-científica, ambos documentos base para a gestão do IFMT.

Na gestão, o Conselho de Planejamento e Administração é o órgão consultivo e de supervisão responsável pelos recursos humanos, de controle, desenvolvimento, implementação e fiscalização econômico-financeira e estrutural e tem como competência principal garantir, no âmbito de sua competência, pela boa execução do Projeto Político Pedagógico Institucional do IFMT.

Como órgão de planejamento e execução, tem a Reitoria, formada pelo reitor e suas pró-reitorias, a função de planejar, coordenar, supervisionar, fiscalizar e controlar todas as atividades do Instituto Federal. A fim de dar suporte a gestão, o IFMT possui órgãos de controle, como a procuradoria federal e autoria interna.

Abaixo, pode-se observar o organograma extraído do regimento geral, elaborado exclusivamente para este trabalho.



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

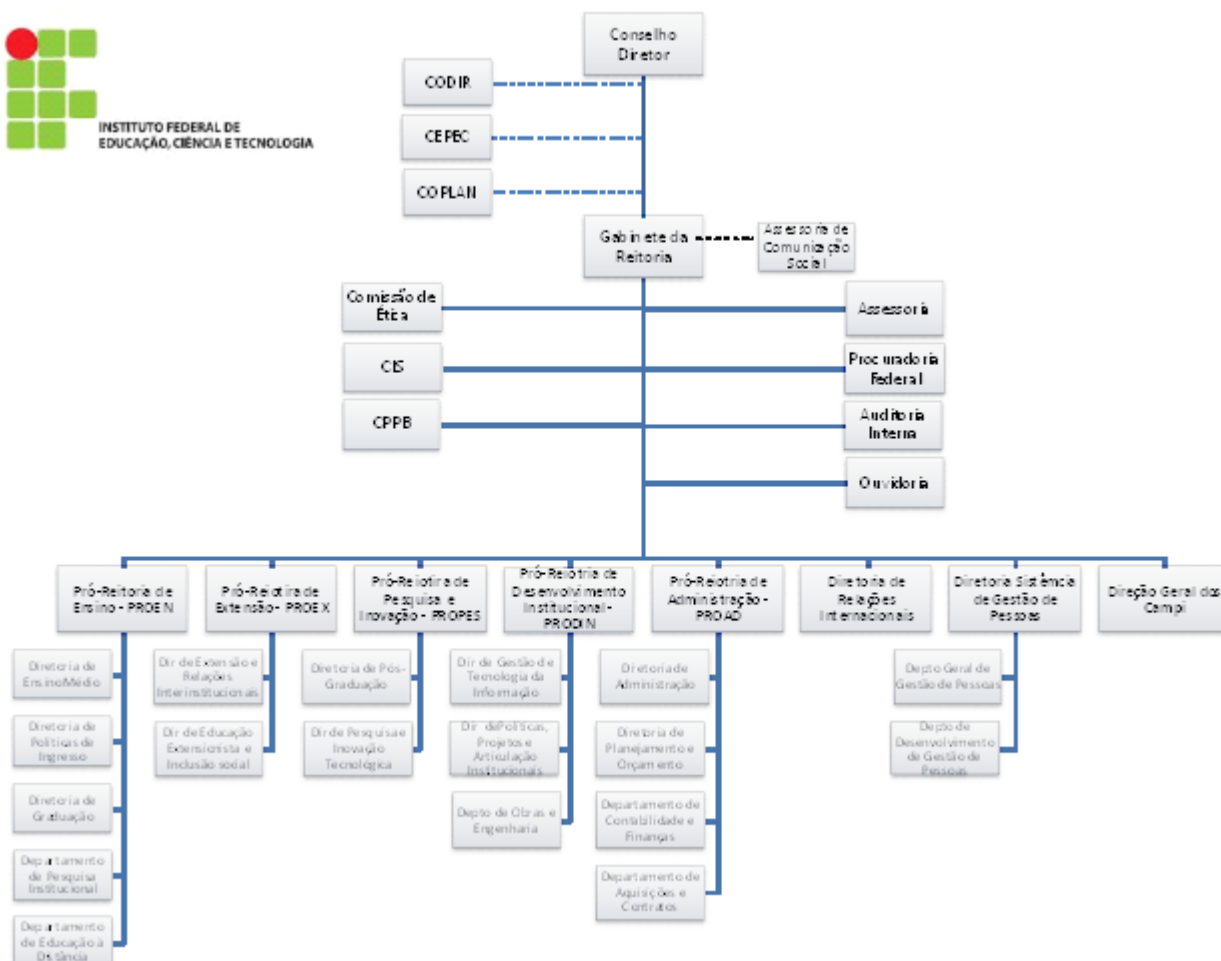


Figura 1 - Organograma do Instituto Federal de Mato Grosso

Segundo o Regimento Geral, os campi do IFMT serão administrados por diretores-gerais, competindo-lhes a supervisão dos programas de ensino, pesquisa e extensão e a gestão das atividades administrativas, dentro dos limites estatutários e regimentais e delegações do Reitor. A estrutura dos campi, competências e as normas de funcionamento devem ser definidas no regimento dos campi do IFMT, que deverá ser parte integrante do Regimento Geral.

É no Regimento Geral (2009) que se encontra um capítulo específico sobre a administração estratégica. Nele, define-se administração estratégica como:

Art. 7º A administração estratégica do Instituto Federal de Mato Grosso num processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, as políticas que nortearão as decisões e ações institucionais e as estratégias necessárias para a implementação das atividades e do processo de avaliação institucional.

O processo administrativo do IFMT se alimenta do planejamento, da implementação das atividades e da avaliação institucional. Acerca do planejamento, o Regimento Geral revisado (2012) dispõe:

Art. 8º O planejamento institucional considerará as seguintes etapas:
I - análise do contexto interno e externo ao Instituto Federal;

- II - estabelecimento do compromisso do Instituto com princípios e diretrizes gerais definidas no Estatuto e na legislação;
- III - estabelecimento de políticas institucionais; e
- IV - estabelecimento de objetivos institucionais.

A análise ambiental realizada tanto externa quanto internamente tem como objetivo conhecer a forças e fraquezas da instituição, bem como as oportunidades e ameaças que o cenário externo pode determinar sobre sua gestão. Tendo como base as informações do ambiente, estabelecem-se as políticas institucionais, ou seja, as diretrizes que deverão cumprir o compromisso do IFMT definidos no Estatuto e determinados pela legislação federal. As diretrizes possibilitam a determinação de objetivos mais coerentes com a visão estratégica da instituição, na medida em que afina o discurso com as ações de gestão.

Para a implementação das atividades busca-se recursos orçamentários e financeiros, a qualificação permanente do pessoal técnico-administrativo e docente, a atualização contínua de técnicas e métodos, a adequação da estrutura física e aquisição de novos equipamentos e a prática da autonomia institucional assegurada pela legislação.

Ainda como instrumento legal figura a Organização Didática do Instituto Federal. Em fase de elaboração, foi objeto de discussão em todos os campi do IFMT durante o ano de 2012. Tem como objetivo reger os procedimentos didático-pedagógicos e administrativos dos campi do IFMT. Encontra-se dividido em oito capítulos, que discriminam as atribuições do corpo docente e demais requisitos para o exercício do magistério. Trata também dos direitos e deveres de cada segmento da instituição e da organização curricular de cada modalidade de ensino.

Em 2009, por ocasião da implantação dos Institutos Federais foi assinado o Termo de Acordo de Metas e Compromissos, celebrado entre a União, representada pelo Ministério da Educação, por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, e todos os Institutos Federais. Este termo tem como objetivo fortalecer o Plano de Estruturação, Expansão e Atuação dos Institutos Federais, expressando as planilhas de metas e compromissos a serem atingidas em curto prazo, até o ano de 2013 e projeção de manutenção ou ampliação nos anos seguintes, tomando como marco de médio prazo o ano de 2016 e de longo prazo o ano de 2022.

As principais metas são as seguintes expressas no Acordo de Metas:

- a) índice de eficiência da Instituição: medida através da relação aluno em curso/vaga com meta de 90% de eficiência até 2016;
- b) índice de eficácia da Instituição: medida através da relação entre aluno concluinte/vagas com meta de 80% de eficácia até 2016;
- c) alunos matriculados em relação à força de trabalho: medida através da relação entre aluno/professor, meta de 20 alunos regularmente matriculados nos cursos presenciais por professor;
- d) matrículas nos cursos técnicos: vagas destinadas ao ensino médio, meta de 50% de matrículas;
- e) matrículas para a formação de professores e Licenciaturas: vagas destinadas para cursos de licenciaturas e de formação de professores, meta de 20%;
- f) vagas e matrículas do PROEJA: oferta de curso de PROEJA (técnico e FIC);
- g) Programa de Melhoria da Qualidade da Educação Básica: apresentação de projetos de melhoria da qualidade de educação básica, meta de um programa por campus até o início de 2011, e ampliação em pelo menos 10% ao ano dessas atividades;
- h) Programa de Formação Inicial e Continuada: oferta de cursos de Formação Inicial e Continuada e de programas de reconhecimento de saberes e competências profissionais para fins de certificação e acreditação profissional;
- i) oferta de cursos a distância: oferta de cursos na modalidade Educação à Distância;

j) forma de acesso ao ensino técnico: adoção, até 2011, de formas de acesso que contemplem as realidades locais dos campi;

k) forma de acesso ao ensino superior: adoção, até 2011, de formas de acesso que contemplem as realidades locais dos campi e adoção do ENEM;

l) forma de acesso às Licenciaturas: destinação de vagas para professores das redes públicas;

m) programas de apoio a estudantes com elevado desempenho: criação, até 2011, de programas de apoio a estudantes com elevado desempenho;

n) pesquisa e inovação: apresentação de um projeto de pesquisa, inovação e/ou desenvolvimento tecnológico por Campus, que reúna, preferencialmente professores e alunos de diferentes níveis de formação, até o início de 2011, e ampliação em pelo menos 10% ao ano dessas atividades;

o) Projetos de Ação Social: apresentação de um projeto de ação social por campus, até o início de 2011; e ampliação dessas atividades em pelo menos 10% ao ano;

p) Núcleo de Inovação Tecnológica: implantação de Núcleos de Inovação Tecnológica – NIT;

q) Programas de Ensino, Pesquisa e Extensão intercampi e interinstitucionais: desenvolvimento de programas de ensino, pesquisa e extensão entre os Campi.

r) SIMEC, SISTec e Sistema de Registro de Preços do MEC: adesão, a partir de 2010, ao SIMEC, SISTec e Sistema de Registro de Preços do MEC;

s) SIGA-EPT: adesão ao sistema SIGA-EPT.

Este termo de metas é estabelecido como um instrumento efetivo de planejamento a curto, médio e longo prazo, articulando ações da Rede Federal com as políticas e diretrizes nacionais da educação, num compromisso de implantar programas e sistemas de gestão comprometidos com a racionalização, a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos recursos investidos, num esforço de solidificar a efetiva implantação e implementação dos IFs no âmbito do Plano de Reestruturação e Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2009).

É importante registrar a inexistência, até o presente momento, de um Projeto Político-Pedagógico - PPP do IFMT e do Campus Campo Novo do Parecis. Quando da criação da Uned de Campo Novo do Parecis, no ano de 2008, a preocupação inicial e emergencial do campus era elaborar os planos dos cursos que seriam criados e dar início às atividades letivas com a maior celeridade possível. No entanto, pela inexistência de um PPP os cursos foram criados “soltos”, sem orientação pedagógica alguma. Em 2009, logo após a criação da rede federal, houve preocupação com a organização administrativa do IFMT com a consequente elaboração do PDI. Por orientação da reitoria, o PPP deveria ser elaborado logo após o PDI e nele, além de dispor as diretrizes e políticas gerais do IFMT, prever as propostas de cada campus. No entanto, até o presente momento este documento não foi discutido.

Vasconcellos (2009) propõe uma definição para PPP:

O Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educacional) é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a 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. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2009, p.169).

O PPP é um instrumento que abrange toda a instituição de ensino e que contempla todas as dimensões da escola, desde as relações comunitárias, administrativas, pedagógicas, políticas, culturais e econômicas. Ele se propõe a articular principalmente todas as ações pedagógicas da escola, determinando, por exemplo, a vocação da escola, os cursos que se enquadram segundo esta vocação e o perfil do profissional que se pretende colocar no mercado, de forma que, com a participação de todos os agentes se construa um novo significado do processo de ensino-aprendizagem (VASCONCELLOS, 2009).

2.2 O Campus Campo Novo do Parecis

O Município de Campo Novo do Parecis criou, em 1995, a Escola Agrotécnica Municipal Dorvalino Minosso, com a missão de atender o ensino profissionalizante do Município e da região. A dificuldade de acesso à educação profissionalizante, aliada ao perfil econômico da região e as grandes distâncias intermunicipais do interior do Estado de Mato Grosso foram razões determinantes para a construção da escola.

Dez anos depois, a Administração Municipal vivia um dilema, encerrar as atividades da escola, motivada pelo alto investimento necessário para sua operacionalização ou dar a ela outro destino. Este período vem a calhar com o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. O Município promove então, uma árdua luta para federalizar a referida escola.

A chegada do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia a Campo Novo do Parecis se deu inicialmente através da instalação de uma Unidade de Ensino Descentralizada – UNED, autorizada por meio da Portaria n.º 696, em 10 de junho de 2008, ao então Centro Federal de Educação Tecnológica de Cuiabá – CEFET Cuiabá, atualmente Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus São Vicente. A Prefeitura doou toda a área de 73 hectares, que antes abrigava a Escola Agrotécnica Municipal Dorvalino Minosso, desativada há dois anos, à União, em solenidade de entrega de chaves realizada no dia 26 de novembro de 2007.

No ano de 2008, iniciaram as obras de construção e reformas nas 20 unidades, entre prédios de aula, blocos administrativos, biblioteca, refeitório, dormitório, viveiro, unidades de produção e outros. Os primeiros servidores da unidade, entre professores e técnicos administrativos, foram selecionados através de concurso público no mês de julho.

Como característica inerente a qualquer concurso público ocorreu candidatos de todas as regiões do país. Muitos deles vinham de grandes centros urbanos, com experiência docente inclusive no ensino superior. O impacto das novas instalações ou da falta delas foi considerável. Os servidores foram convocados quando ainda não havia condições de instalá-los convenientemente. Os poucos móveis que existiam eram da antiga escola municipal, portanto, não havia cadeiras suficientes para todos; mesas, computadores, telefone e internet, eram sonhos distantes. Desde cedo, os servidores tiveram que aprender a ser autossuficientes, trazendo de suas casas equipamentos e outros materiais que necessitavam para suas atividades.



Figura 2 - Portal de entrada do Campus Campo Novo do Parecis

O programa de expansão veiculado pelo governo era muito diferente da realidade local, parte em detrimento da falta de instalações, de equipamentos e mesmo de recursos humanos, mas as atividades tinham que ser desenvolvidas. O mês de setembro de 2008 marca o início efetivo das suas atividades pedagógicas com a primeira turma de Licenciatura em Matemática, quando 35 acadêmicos ingressaram no curso através de vestibular. Em 7 de dezembro de 2008, seu primeiro processo seletivo geral, ofertando 280 vagas, nos cursos de Técnico em Agropecuária, Licenciatura em Matemática, Bacharelado em Agronomia e Tecnólogo em Agroindústria.

Atualmente, este Campus contabiliza 8 turmas de Técnico em Agropecuária Integrado, 1 turma de Técnico em Agropecuária Subsequente, 2 turmas de Técnico em Comércio Projeja, 1 turma de Técnica em Comércio Subsequente, 6 turmas de Bacharel em Agronomia, 4 turmas de Licenciatura em Matemática e 3 turmas de Tecnologia em Agroindústria, com aproximadamente 700 alunos matriculados.

Encontra-se em fase final de implantação do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, com duas turmas anuais e do curso de Técnico em Manutenção e Suporte em Informática Integrado ao ensino médio, com três turmas anuais.

O IFMT Campus Campo Novo do Parecis não possui ainda organograma regulamentado. Tem-se um esquema que prevê a estrutura administrativa do campus instituído por ocasião da criação da UNED, em 2008. Este organograma segue a determinação do Ministério da Educação, comportando-se como estrutura básica autorizada para todas as unidades descentralizadas criadas naquele período.

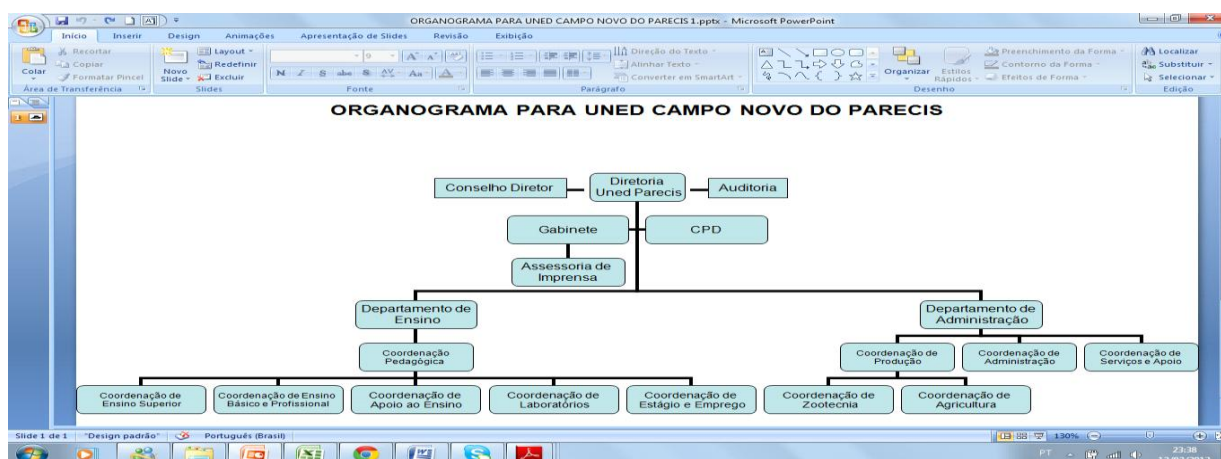


Figura 3 - Organograma do IFMT Campus Campo Novo do Parecis

Neste instrumento observa-se que a estrutura básica de um campus do IFMT possui dois departamentos ligados diretamente à Direção Geral: a direção de ensino e a direção de administração. Cabe a direção de ensino orientar e supervisionar o planejamento e a execução das atividades pedagógicas, tanto do ensino de nível médio quanto do ensino superior. À direção de administração cabe prover os meios necessários ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, dentro de sua área de atuação, através de ações de capacitação dos servidores, a melhoria das instalações, realização das compras, contratos e convênios.

Pela estrutura atual, se observa que ligada ao Departamento de Administração existe uma coordenação responsável pela produção e sujeitas a ela encontram-se duas unidades responsáveis pelos setores de produção, setor de zootecnia e setor de agricultura. Como o campus ainda não possui seu próprio regimento aprovado, criando oficialmente sua estrutura de cargos e atribuições, este organograma é o único dispositivo que orienta a relação de autoridade e subordinação do campus e consequentemente do setor de produção.

Ressalta-se a subordinação do setor de produção ao Departamento de Administração do campus e não ao Departamento de Ensino. Importa observar por esta relação que a prioridade do setor está concentrada em atender as necessidades de alimento do campus, tanto para ser utilizado no restaurante quanto para ser utilizado na alimentação dos animais. Analisando o quadro não se observa nenhuma possibilidade de interferência com o Departamento de Ensino ou com a prática pedagógica.

O IFMT Campus Campo Novo do Parecis possui em seu quadro 94 servidores, destes 63 professores e 31 técnicos administrativos, assim distribuídos:

- a) 54 professores efetivos;
- b) 9 professores contratados;
- c) 20 técnicos administrativos nível médio, sendo:
 - i) 2 técnico em agropecuária;
 - ii) 11 assistentes em administração;
 - iii) 1 técnico em tecnologia da informação;
 - iv) 2 técnicos de laboratório;
 - v) 2 auxiliares de biblioteca;
 - vi) 2 assistentes de alunos;
- d) 11 técnicos administrativos nível superior, sendo:
 - i) 1 agrônomo;
 - ii) 1 bibliotecário-documentalista;
 - iii) 2 analistas em Tecnologia da informação;
 - iv) 1 psicólogo;
 - v) 1 nutricionista;
 - vi) 1 auditor;
 - vii) 1 jornalista;
 - viii) 1 pedagogo;
 - ix) 2 técnicos de assuntos educacionais.

2.3 O Setor de Produção

Entende-se como setor de produção a área de terras destinada à produção tanto agrícola quanto pecuária. É usualmente chamada de laboratório a céu aberto. É encontrada nas escolas técnicas de vocação agrícola e universidades e é utilizada usualmente para atender as aulas práticas das disciplinas técnicas bem como para produção de alimentos e grãos.

Os setores de produção tiveram início equivalente ao restante do campus. Na área destinada ao campo experimental agrícola, responsável pelas grandes culturas e parcerias, não havia produção, estando inutilizada por aproximadamente três anos. A Coordenação do Campo Experimental, nesta estruturação, dividiu os aproximadamente 27 hectares agricultáveis entre as empresas parceiras, os projetos de pesquisa e a produção para atender as aulas práticas. O produto das culturas advindas destas áreas que possam ser aproveitadas como alimento humano ou animal é destinado ao restaurante e ao setor de zootecnia. No entanto, o Campus ainda não tem estrutura de produção suficiente pra atender sua demanda total.

De sua criação até hoje, a Coordenação, para atender as necessidades do campo experimental, inicia suas atividades de planejamento anuais dividindo a área inicialmente entre as empresas parceiras. As empresas instaladas, então, como contrapartida, auxiliam com o manejo da área para a execução dos projetos de pesquisa dos professores do campus e das aulas práticas. O planejamento da área restante esta limitado ao que se recebe de doação das empresas, sindicato rural e produtores. Este auxílio estende-se, além do plantio, aos insumos, adubos, empréstimos de equipamentos e controles de insumos (herbicidas, inseticidas e fungicidas).

O setor de Zootecnia, da mesma forma, contava com apenas seis animais herdados da antiga escola e encontrava-se completamente desestruturado.

A falta de estrutura física, de recursos humanos e financeiros iniciais promoveram a união dos professores e servidores para resguardar o mínimo necessário ao aprendizado do aluno, como por exemplo, trazendo as ferramentas próprias, de uso pessoal, bem como sementes, adubos, etc. No entanto, esta relação não se manteve ao longo do tempo e as unidades foram se distanciando. A visão geral do todo que tinham todos, unidos pela necessidade, foi se e cada qual passou a tomar conta especificamente de sua área.

O presente trabalho teve como foco o setor de produção do Campus de Campo Novo do Parecis, integrante do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. Entende-se como setor de produção as áreas destinadas às atividades da agricultura e da pecuária, desenvolvidas para atender as necessidades da prática pedagógica e da manutenção da instituição.

O tema central deste estudo é a percepção dos professores, pessoal técnico e alunos quanto ao papel do setor de produção do Campus Campo Novo do Parecis. O universo da pesquisa, portanto, se concentra nos servidores professores e técnicos administrativos que atuam diretamente no setor de produção e os alunos das turmas 2009 e 2010 do curso de Bacharel em Agronomia, pela vivência e conhecimento maior da instituição.

Conhecendo a realidade da implantação e estruturação do Campus Campo Novo do Parecis, a vocação agrícola que professa e a exigência de qualidade no ensino público, queremos saber qual o papel do setor de produção percebido pelos envolvidos no setor, pela instituição e no processo de ensino e aprendizagem.

Na prática, atualmente a coordenação do setor de produção encontra-se assim:

a) Zootecnia: responsabilidade de um servidor, Técnico em Agropecuária, lotado no Departamento de Administração e Planejamento. Este setor, como dito anteriormente, tem sob sua responsabilidade a estruturação e manutenção das instalações que abrigam os animais, bem como garantir o desenvolvimento de pesquisas e a divulgação do conhecimento envolvendo as principais espécies de animais de interesse econômico, no caso do Campus Campo Novo do Parecis, bovinos, ovinos, caprinos, aves e suínos.

b) Agricultura: responsabilidade de um docente, que acumula também as funções de Coordenação do Curso de Agronomia e a Coordenação de Pesquisa. Este setor tem como finalidade promover a estruturação, a manutenção e o desenvolvimento do campo experimental, atendendo tanto as práticas pedagógicas envolvendo as atividades de campo dos

alunos, quanto aos experimentos desenvolvidos pelos alunos, professores e parceiros, como também a produção de grãos e demais culturas para suprir as necessidades de alimentos do campus. Envolve atualmente a horta, o viveiro, o pomar e a lavoura.

As duas unidades que compõem o setor de produção do campus tem a responsabilidade conjunta de promover sua estruturação e manutenção. São ações que demandam planejamento físico, orçamentário e financeiro. O planejamento físico é determinado pela área ser limitada. São 27 hectares de área destinadas a agricultura e 33 hectares destinadas a zootecnia. Esta limitação impõe a determinação de prioridades e rotatividade para que todas as atividades, experimentos e manejo normal possam ser realizados sem prejuízos ao ensino ou a produção.

Segundo dados da Coordenação de Pesquisa, a colheita 2012/2013 foi de 1200 sacas de soja. A colheita do milho, no período de segunda safra foi de 80 toneladas. Destas, 30 toneladas foram destinadas ao consumo do setor de zootecnia e 50 toneladas foram destinadas à comercialização. Ainda, ressalta-se, tem os experimentos realizados com girassol, feijão e outras culturas.

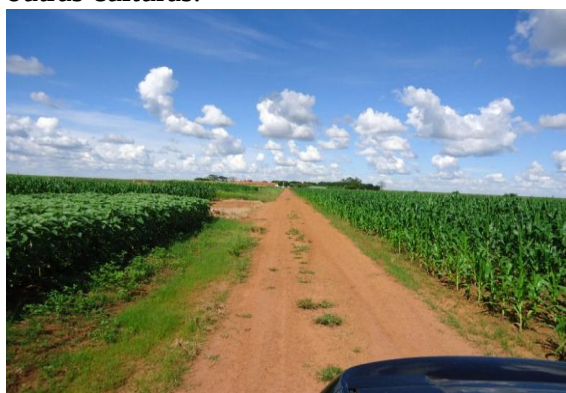


Figura 4 - Setor agrícola - vista leste



Figura 5 - Setor agrícola - vista oeste

No setor de zootecnia, em 2012 foram abatidos oito bovinos de corte e dez suínos. Cinco suínos foram trocados por outros seis para evitar a consanguinidade. No aviário, trinta galinhas poedeiras foram doadas a comunidade escolar.



Figura 6 - Setor de zootecnia - visão geral



Figura 7 - Setor de zootecnia - instalações

3 CAPÍTULO III

REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Importância do Planejamento

Segundo Peter Drucker (2002), para merecermos um futuro, necessitamos investir em planejamento no presente:

[...] o futuro sempre começou no passado e que é tarefa do estadista decidir que parte de um passado imperfeito transformar em um futuro melhor, em vez de tentar encontrar o segredo na mudança política perpétua – ou da perpétua imobilidade política (DRUCKER, 2002, p. 114).

Planejamento requer antecipar-se ao futuro, não prevendo mudanças, mas agindo de forma a concretizá-las. Drucker (2012) diz que existem três pontos principais que definem planejamento, como segue:

a) planejamento não é “previsão”. Em outras palavras, não tem nada a ver com prever o futuro. Qualquer tentativa neste sentido é perda de tempo. E continua:

Quando estamos empenhados em prever o futuro, procuramos definir o rumo mais provável dos acontecimentos ou, na melhor das hipóteses, uma gama de possibilidades. [...] Na verdade, a principal missão das empresas, a única recompensada pelo lucro, é promover esse acontecimento, a *inovação* que modificará as probabilidades. (DRUCKER, 2012, p.114)

b) planejamento não tem relação com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes. “As decisões existem apenas no presente. A questão que o planejador de longo prazo enfrenta não é o que devemos fazer amanhã, mas o que devemos fazer hoje para estarmos preparados à incerteza do amanhã” (DRUCKER, 2012, p. 115). Significa pensar no futuro que queremos e nas ações que são necessárias hoje para que ele se concretize.

c) planejamento não é eliminar riscos. Riscos são inerentes a qualquer atividade, mas estes precisam ser riscos certos, sem perigo. “O resultado final de um planejamento de longo prazo bem sucedido tem a capacidade de assumir riscos maiores” (DRUCKER, 2012, p. 116).

Podemos agora tentar definir o que é planejamento de longo prazo. É o processo contínuo de tomar decisões [...] no presente, de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os reforços necessários para que se cumpram essas decisões; e é comparar os resultados dessas decisões com as expectativas, por meio de um processo de *feedback sistemático e organizado* (DRUCKER, 2012, p. 116)

3.1.1 O planejamento estratégico

Alday (2000) complementa dizendo que a capacidade da organização de ter hoje um desempenho eficaz depende das decisões que foram tomadas no passado; as decisões que

tomam hoje modelam suas opções de futuro. Para tanto, a gestão precisa ser estratégica, definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, deve ser perseguida pelos gestores, que necessitam aprender a manejar a ferramenta do planejamento estratégico, para gerir eficientemente sua organização, tanto pública quanto privada.

Estudar planejamento estratégico é procurar entender Michael Porter (1997), que afirma que uma organização sem estratégia corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos provocados pela concorrência. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma filosofia e ferramentas que os municiem de ímpetos e informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no ambiente em que atuam. De fato, o gestor que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente na função operacional, atuando principalmente como um bombeiro que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa dos mesmos. Mintzberg (2004, p.26) conclui: “Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

O planejamento é um instrumento que possibilita perceber a realidade, através de um processo de avaliação, baseado em um referencial futuro) e a ação estratégica é o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi-las. Neste sentido, ele deve ser elaborado de acordo com o contexto social e os fatores externos do ambiente da instituição, analisando a realidade concreta e as relações que as norteiam, quer sejam sociais, advindas da cultura organizacional, ou institucionais, provenientes de sua estrutura formal. Compreender o ambiente é o primeiro grande passo para o planejamento estratégico.

A gestão das organizações está inegavelmente mais complexa (DRUCKER, 2012). As instituições estão inseridas num contexto de constantes mudanças ambientais, que se manifestam nas alterações sociais e econômicas da comunidade adjacente, bem como nas políticas de repercussão nacional. O planejamento estratégico e a consequente gestão estratégica ajudam a identificar ameaças e oportunidades que existem no ambiente turbulento dos últimos anos. “Planejamento estratégico é [...] planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas, os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente, em relação aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos. É um processo contínuo, uma forma de pensar, uma cultura comportamental, um processo decisório de transição do presente para o futuro (LERMEN, 2006, p. 14)”.

3.1.2 O planejamento estratégico na gestão pública

Para as organizações que buscam desenvolvimento sustentável ao longo do tempo em tempos imprevisíveis é indispensável o uso do planejamento estratégico (LEMONS, 2004). Não somente para a organização privada, que tem no lucro o seu principal objetivo, mas também na organização pública, que tem no atendimento do cidadão sua principal prioridade. Neste contexto, o desafio da gestão pública está em maximizar os resultados frente a recursos cada vez mais escassos, definindo prioridades e concentrando esforços em ações planejadas e coordenadas. Requer a gestão eficiente dos recursos públicos.

A eficiência está relacionada tanto ao modo de atuação e desempenho dos agentes públicos, quanto ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública. O dever da eficiência se impõe a todo agente público ao realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional (MEIRELLES, 1993). É o mais moderno princípio da

função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

A Constituição Federal, no caput do art. 37, introduzindo o capítulo que trata da administração pública, preconiza:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

Neste artigo, a carta magna pretende alicerçar a gestão pública em doutrinas fundamentais de comportamento, dando importância similar à legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade à eficiência na condução dos atos públicos. Uma das funções públicas em que mais se observa o esforço do Estado em executar o princípio da eficiência é a gestão fiscal. Embora não faça parte do núcleo deste trabalho, podemos observar que a ela, dentro da administração pública, é a função que mais evoluiu em termos de eficiência, inclusive, recorrendo ao planejamento como ferramenta de gestão.

Historicamente, o desequilíbrio fiscal, ou gastos sistematicamente superiores às receitas, predominou na administração pública no Brasil até o início deste século. “As consequências para a economia são bastante negativas, e, em alguns casos, têm impacto sobre mais de uma geração (BRASIL, 2001)”. Diante disso, foram criados vários mecanismos na última década para promover a moralização da administração pública, neste caso, citando apenas a Lei Complementar nº 101/2000, de 4 de maio de 2000, conhecida simplesmente como Lei de Responsabilidade Fiscal.

De acordo com o caput do art. 1º, o principal objetivo da Lei de Responsabilidade Fiscal consiste em estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. No parágrafo primeiro desse artigo, procurando definir o que se entende como responsabilidade na gestão fiscal, estabelece-se como primeiro postulado à ação planejada e transparente.

Esta ação planejada e transparente deve também atender o disposto no art. 67, II da Lei Complementar nº 001/2000, abaixo transcrito:

Art. 67. O acompanhamento e a avaliação, de forma permanente, da política e da operacionalidade da gestão fiscal serão realizados por conselho de gestão fiscal, [...], visando a:

[...]

II - disseminação de práticas que resultem em maior eficiência na alocação e execução do gasto público, na arrecadação de receitas, no controle do endividamento e na transparência da gestão fiscal;

Respalado pela legislação a ser cumprida, que propõe uma administração pública planejada, transparente e eficiente, consideremos o planejamento estratégico e participativo como uma importante ferramenta da administração sugerido pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

O que define o nível de eficiência de uma organização não são somente os recursos físicos, financeiros ou humanos, mas o nível de coordenação entre as funções administrativas. Neste sentido é importante que não haja espaço para a improvisação, mas sim a observação do que consta nos estatutos, principalmente sobre planejamento. Como parte das funções administrativas, o planejamento serve de base para as demais funções, pois, aludindo ao funcionamento de um navio, ele funciona como um timão, que auxilia na navegação, e tem

relação com um sistema de orientação dos objetivos e ações futuras, nesse caso, o plano de navegação. O planejamento é o plano de navegação e o timão, e auxilia todos os outros processos do navegador.

É importante observar essa relação entre o planejamento e demais funções. Não que estas possam sobreviver de forma dissociada, visto que são mais do que uma sequência cíclica por estarem intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. “Quando consideradas em um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. Quando consideradas isoladamente, o planejamento, a direção, a organização e o controle constituem funções administrativas (CHIAVENATO, 2003, p. 167)”.

O planejamento estratégico se aplica a todas as funções e organizações da administração pública, especialmente a educação. “[...] a escola se encontra, hoje, no centro de atenções da sociedade. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, [...] (LÜKE, 2000, p. 12)”. Dentro desta nova perspectiva, requerem-se da gestão novas habilidades, conhecimentos e atitudes, e gestores competentes e eficientes.

O grande desafio da educação no Brasil, e no mundo, é fazer esta educação ser eficiente. Para pensar uma educação de qualidade, que atenda além, da necessidade da qualificação, a formação geral do indivíduo como cidadão, precisa-se que ela seja eficiente, ou seja, “fazer bem e corretamente” (CHIAVENATO, 2003, p.23). Não meramente a distribuição de diplomas, mas a realização de um trabalho sólido e definitivo.

Ao fazer bem e fazer corretamente temos atrelado o fazer as coisas certas, ou seja, atingir os objetivos; a isto se chama eficácia. A instituição deve ser considerada sob estes dois conceitos, a eficiência e a eficácia. Neste sentido a eficiência e eficácia procuram garantir, simultaneamente, a racionalização do trabalho, a otimização de recursos e a obtenção de resultados (ALVES, 2009). Aplicar estes dois princípios da administração na educação busca a operacionalização de uma nova proposta de trabalho, mais objetiva, aproveitando-se de alguns dos aspectos da teoria da administração mais relevantes.

Segundo Chiavenato (2003), racionalização do trabalho trata do emprego de métodos científicos com objetivo de planejar e organizar as atividades no trabalho visando a redução de custos, aumentando a eficiência e a produtividade do trabalhador. Quando reporta-se este conceito para a educação, conclui-se que se trata de tema praticamente inexistente nas unidades de ensino. Planejar significa pensar a instituição de ensino de uma forma mais ampla e abrangente, projetando estratégias e objetivos no longo prazo, ou seja, não em ações imediatistas, mas articuladas em vários anos à frente, envolvendo a instituição como um todo e abrangendo todos os recursos e áreas de atividade, e principalmente, definida a nível institucional, ou seja, de direção superior ou da alta direção, para que, sendo o plano maior, todos os demais sejam subordinados.

Então, analisando-se o conceito, a racionalização da educação é aplicar o planejamento a todo o sistema educacional brasileiro, não somente às atividades pedagógicas da escola, mas em todas as suas instâncias, de forma participativa e estratégica. A realidade, no entanto, parece sinalizar outra direção. Ao longo da história da educação e da educação profissional em especial, pode-se observar a reprodução de planos de educação inconsistentes, reprisando antigas fórmulas que provaram ser ineficientes. Além disso, tem-se vários programas que são praticamente variações sobre um mesmo tema: o que pode se dizer do proeja (programa de educação de jovens e adultos), projovem (programa nacional de inclusão de jovens), dentre tantos outros? Criam-se programas com finalidades simultâneas e concorrentes e fontes de financiamentos variadas e confusas, procuram solucionar problemas existentes, quando poderiam propor alterações estruturais e definitivas, prevenindo as necessidades e não somente reagindo a elas.

Financiamento da educação lembra outro princípio da administração que é a otimização dos recursos. Somente aumentar o percentual do PIB em investimentos na educação não soluciona seus problemas estruturais. Não é simplesmente gastar, é gastar bem, com planejamento de ações, metas e prestação de contas. Os escândalos sobre o mau uso do dinheiro público em educação varrem o país vez por outra e provam que os recursos além de escassos são mal utilizados.

Com a racionalização do trabalho e otimização dos recursos podemos obter os resultados esperados. Cabe aí refletir sobre o que se quer, ou quais são os resultados pretendidos e nesta reflexão pode-se discutir sobre a continuidade do atual modelo capitalista. Qual é a educação que se quer e para que? Qual o objetivo, quais os resultados? Aqui se pretende utilizar o conceito de resultado mais abrangente, não restrito somente a números, como normalmente é considerado.

Na educação, resultado é aprendizagem, é desenvolvimento intelectual, físico e emocional. Este é o retorno do investimento em instalações, em capacitação, em tecnologias, em equipamentos, mas também em reuniões de planejamento, supervisão, fiscalização, em capital humano. Garantir esta aprendizagem é um processo de constante aprimoramento e supervisão, medido através de parâmetros corretos e utilizando-se, normalmente mais de um tipo de avaliação.

3.1.3 Planejamento participativo na escola

O planejamento na educação, além de estratégico, precisa ser participativo para ser internalizado na prática organizacional. Precisa ser baseado em princípios democráticos, cuja característica principal é a participação de todos os membros da comunidade escolar no processo decisório. Neste mesmo sentido, Botler (2007, p.51) define “Participação é a integração e o engajamento de todos no processo decisório. Para que haja qualidade neste processo, os participantes têm de ter conhecimento do termo em evidência”. Em outros termos, participar requer conhecimento, participar não é assumir um poder, mas participar de um poder, de um processo maior e mais complexo de gestão.

Para a Baffi (2002, p.2), “Planejamento Escolar é o planejamento global da escola, envolvendo o processo de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição”. O planejamento escolar pressupõe reflexão das ações atuais a futuras da instituição de ensino, sobre a situação tanto administrativa, que trata da gestão da instituição e seu funcionamento, quanto a sua proposta de intervenção pedagógica, num processo normal de melhoria da qualidade de ensino. Baffi (2002, p.5) ainda diz que esta preocupação com a qualidade da educação levou “a necessidade de descentralização e democratização da gestão escolar e, conseqüentemente, participação tornou-se um conceito nuclear”. A participação no planejamento escolar passou a ser uma ação conjunta das pessoas que decidem os rumos da instituição de ensino.

Sobre o planejamento participativo escolar, Ilca Oliveira de Almeida Vianna (1986), propõe que o homem, juntamente com seus iguais, seus semelhantes, discuta seus problemas, suas necessidades comuns e promova a construção, a partir de um processo de trocas e buscas comuns, o futuro da comunidade na qual está inserido. Parece lógico quando a mesma autora menciona que quando as decisões mais importantes são tomadas pela comunidade que a compõem, esta mesma comunidade começará por tomar consciência de seus problemas mais prementes e desenvolver sua criatividade e capacidade de tomar iniciativas, na busca de soluções próprias. Lück (2000, p. 27) diz que “A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola

reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados”.

O planejamento participativo visa não só democratizar as decisões, mas estabelecer as prioridades para as pessoas envolvidas no processo e constitui-se em um ato de cidadania, na medida em que esse processo possibilita a definição da concepção de educação com o qual a escola deseja trabalhar. Já Celso dos Santos Vasconcelos evidencia que não importa o que se planeja, ou como se planeja, tendo em vista estarmos na busca de um bem comum maior, de uma nova realidade que garanta a qualidade de vida para todos. “A autêntica participação é, muito concretamente, uma estratégia de superar a dominação e a exclusão (VASCONCELLOS, 2009, p.92)”.

Pela falta de uma cultura de planejamento não se atribui o devido valor a essa função administrativa e induz a condução das atividades a certa acomodação, quase não existindo o exercício espontâneo de se preparar com antecedência para as situações futuras. Criou-se o hábito de se correr atrás das providências somente a partir do momento em que a situação pressiona. Passou a ser normal e aceitável o constante corre-corre de última hora e ignorou-se o fato de que a reincidência dos pedidos de urgência representa um claro sinal da falta de planejamento. Este é um fato muito recorrente na administração pública, segundo pareceres de vários tribunais de contas.

O planejamento estratégico na escola consiste em prever o ambiente, as condições e as ações operacionais que deverão ser executadas, assim como permite provisionar fundos contingenciais, reservando eventos e verbas equivalentes, considerando tanto as necessidades reais e normais de expansão do campus como para eventuais emergências. Da mesma forma, precisa ser refletido na elaboração do orçamento, de forma estratégica e integrado. Os objetivos propostos precisam ser analisados sistematicamente na elaboração do orçamento para efetivar um continuum no exercício seguinte. Se o orçamento não abarca todas as necessidades - certamente que não -, precisa-se aprender a definir prioridades.

Ao salientar o setor de produção de uma instituição de ensino, observa-se que vários são os atores responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem das disciplinas teóricas/práticas, pelo processo de construção do conhecimento onde o sujeito de todo este processo são os alunos. A ação estratégica de planejamento, antevendo as necessidades pedagógicas e administrativas e as dificuldades normais da instituição, aliada a participação de todos os envolvidos no processo é fator de sucesso ou fracasso do programa pedagógico da instituição, sempre observando suas peculiaridades administrativas e geográficas.

Atualmente, a administração escolar não tem conhecimento sobre quanto custa a instalação e a manutenção de um setor de produção de uma unidade de ensino, ou que ações precisará efetivar ao longo do exercício para atender a demanda pedagógica e promover o processo de ensino-aprendizagem efetivamente. Questões técnicas que precisam da participação do corpo docente da área técnica dos cursos da escola para se ter conhecimento das necessidades de insumos agrícolas para cada mês, trimestre e semestre, de acordo com o planejamento das disciplinas. São muitas culturas que precisam ser planejadas e executadas, o corpo administrativo não tem as informações técnicas, o corpo docente não possui as informações orçamentárias e financeiras e nem mesmo disponibilidade de tempo para programar com antecedência, visto que estão em aulas, muitos com horários apertadíssimos.

Diante do exposto e dado a realidade atual, torna-se relevante conhecer como os atores responsáveis pelo processo de ensino/aprendizagem concebem o setor de produção, o que pensam sobre o setor onde desempenham suas funções e sobre o planejamento de ações por ele desenvolvidas. É dentro deste complexo ambiente institucional que espera-se ver o campus atuar de forma inovadora. Por tratar-se de uma instituição de ensino, envolvida em um constante processo de ensino e aprendizagem, a instituição precisa aprender a aprender,

reestruturar-se permanentemente para melhorar a eficiência do trabalho educativo, que é, no final, seu objetivo principal.

3.2 As Representações Sociais

É da natureza humana a necessidade de conhecer o ambiente onde se encontra, não somente com fins de ajustar-se a ele, mas também como forma de identificar as ideias dominantes e as dominadas, os problemas, as soluções, ou seja, as relações que determinam o comportamento do grupo e suas inclinações. Esta leitura do ambiente vai determinar o comportamento do indivíduo e sua capacidade de administrar sua permanência ou não no grupo.

Jodelet (1989, p.17) diz que criamos as representações sociais para nos guiar de modo a “nortear e definir conjuntamente os diferentes aspectos da realidade diária, no modo de interpretar estes aspectos, tomar decisões e, eventualmente, posicionar-se frente a eles de forma defensiva”.

A representação social teve como inspiração os estudos de Émile Durkheim. Estudando sobre a teoria da religião, da magia e do pensamento mítico, Durkheim chegou a conclusão que estes conceitos não nascem de um indivíduo, mas da comunidade. Este conceito foi resgatado posteriormente por Serge Moscovici (2011, p. 307) que, longe da definição simplista, diz que “As representações sociais estão, é claro, relacionadas ao pensamento simbólico e a toda forma de vida mental que pressupõe linguagem.” Moscovici (2011, p.30) afirma que “[...] nós percebemos o mundo tal como é e todas nossas percepções, ideias e atribuições são respostas a estímulos do ambiente físico, em que nós vivemos”. Preocupou-se tanto em compreender como o conhecimento é produzido quanto em analisar o seu impacto nas práticas sociais e diárias.

De acordo com Jodelet (2009), Moscovici considerava a representação social uma elaboração psicológica e social e abordava sua formação através da triangulação entre “sujeito-outro-objeto”. Ainda de acordo com a autora, a visão geral sobre as representações que vem sendo traçada, considerando uma ligação entre subjetividade e representação poderia fornecer certas orientações sobre o plano da produção de conhecimentos e significações.

Denise Jodelet (1989) diz que representação social:

“[...] uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social. Igualmente designada como saber de senso comum ou ainda saber ingênuo, natural, esta forma de conhecimento é diferenciada, entre outras, do conhecimento científico. Entretanto é tida como um objeto de estudo tão legítimo quanto este devido a sua importância na vida social e a elucidação possibilitadora de processos cognitivos e das interações sociais” (JODELET, 1989, p.22).

Em outras palavras, define representações sociais como modalidades de conhecimento prático, orientadas para comunicar e compreender o contexto social, material e ideativo em que se vive. E se manifestam através de elementos como imagens, conceitos, categorias e teorias.

Para Moscovici (2011), as representações sociais têm como principal finalidade tornar a comunicação dentro de um grupo, relativamente simples ou não-problemática e reduzir o grau de incerteza por meio de um certo nível de consenso entre seus membros.

[...] as representações não podem ser conseguidas através do estudo de alguma crença ou conhecimentos explícitos, nem ser criadas através de alguma deliberação específica. Ao contrário, elas são formadas através de influências recíprocas, através de negociações implícitas no curso das conversações, onde as pessoas se orientam para modelos simbólicos, imagens e valores compartilhados específicos (MOSCOVICI, 2011, p. 208).

Estas influências ocorrem através da linguagem. Moscovici (2010, p. 373) completa “[...] comunicação é parte do estudo das representações, porque as representações são geradas nesse processo de comunicação e depois, claro, são expressas através da linguagem”. E, através da linguagem, organizamos nossos pensamentos, construídos por imagens e informações que adquirimos do meio onde vivemos e dos meios de comunicação da sociedade.

As representações sociais, nesta perspectiva sofrem a influência dos meios de comunicação, da mídia, daí entende-se como esses processos de comunicação mudam as mentes das pessoas. “A comunicação junto com as conversações e relações mantidas no cotidiano, levam à reconstrução dos significados, à reelaboração dos conceitos individuais e sociais incorporando e reelaborando os saberes populares, o senso comum e o comportamento dos sujeitos (COSTA, 2008, p. 28-29)”. Para Moscovici (2011, p.376) “a propaganda procura manter a estrutura da instituição, manter a representação e manter a estrutura social”. Diante disso, qualquer instituição, que propaga utiliza-se deste processo para influenciar ou persuadir as opiniões de seus participantes.

De acordo com Spink (1993), as representações sociais sendo socialmente elaboradas e compartilhadas contribuem para a construção de uma realidade comum, que possibilita a comunicação. E são fenômenos sociais que, mesmo acessados a partir do seu conteúdo cognitivo, têm de ser entendidos a partir do seu contexto de produção. Ou seja, a partir de funções simbólicas e ideológicas a que servem e das formas de comunicação onde circulam. Estando situada entre a interface dos fenômenos individual e coletivo. São, diz a autora, formas de conhecimento que se manifestam como elementos cognitivos — imagens, conceitos, categorias, teorias —, mas que não se reduzem jamais aos componentes cognitivos. Sendo socialmente elaboradas e compartilhadas, contribuem para a construção de uma realidade comum, que possibilita a comunicação.

Representação Social é, então, o conjunto de interpretações, explicações, crenças, afetos, normas e ideias que nos permitem transitar por uma comunidade, por um grupo. Elas resultam das relações e interações sociais que o indivíduo tem com o grupo, organização ou instituição a que pertence. Para Alexandre (2004), a representação social articula o social e o psicológico como um processo dinâmico, permitindo compreender a formação do pensamento social e antecipar as condutas humanas. Trata-se de uma forma de pensar a realidade cotidiana do indivíduo com o objetivo de integrar o grupo e de determinar sua posição em relação a situações que ali existam, como forma de integrar os universos consensuais.

Moscovici (2011, p 54) diz que “[...] universos consensuais são locais onde todos querem sentir-se em casa, a salvo de qualquer risco, atrito ou conflito. Tudo o que é dito e feito ali, apenas confirma as crenças e as interpretações adquiridas, corrobora, mais que contradiz, a tradição.”

“A representação social é sempre a atribuição da posição que as pessoas ocupam na sociedade, toda representação social é representação de alguma coisa ou de alguém” (SÊGA, 2000, p. 129). Podemos considerar como representação social o conhecimento que faz parte da vida cotidiana das pessoas que, através do senso comum, interpreta, pensa e age sobre a realidade. Diante disso, todas as formas de conhecimento que se manifestam, tais como as imagens, conceitos, categorias, teorias são socialmente elaboradas e compartilhadas,

contribuindo para a construção de uma realidade comum a todos, possibilitando a comunicação entre os indivíduos do grupo.

Denise Jodelet, sistematizando a representação social, procura demonstrar como os grupos elaboram e partilham os conhecimentos que cercam a sua realidade, como os movimentavam e integravam ao seu sistema de valores. Tal elaboração pode ajudar na dedução, através da análise, o conteúdo do discurso das pessoas, o que orientou e justificaria a ação ou comportamento de determinado grupo ou população.

Mas como surge a representação social? Denise Jodelet (1993) remete a um exemplo drástico, mas de simples compreensão para explicar como as representações sociais emergem e como podem ter influência sobre a formação dos nossos próprios conceitos. Segunda ela, tomando o exemplo do aparecimento da AIDS no final do século XX, um tema forte o suficiente para chamar a atenção dos grupos sociais, mobilizando o “[...] medo, a atenção e uma atividade cognitiva para o compreender, dominar e nos defender (JODELET, 1993, p. 3)”. Diante do impacto da terrível doença, os indivíduos, no anseio de se proteger, tentam compreender os significados dela, delimitar os grupos de risco e, nessa reação, determinam seus conceitos, preconceitos e suas ações. Jodelet (1993) observa, então, que a falta de informação e a incerteza são os fatores principais que favorecem a emergência de representações sociais, ou seja, manifestando suas concepções e interpretações da realidade na medida em que os participantes do grupo trocam informações e/ou impressões sobre o tema.

No processo de familiarização com a novidade daquilo que não sabemos ou não compreendemos, transformando o estranho e ameaçador em algo familiar e comum, podemos observar os dois principais processos envolvidos na elaboração das representações: a ancoragem (ou amarração) e a objetivação. Tanto Sergei Moscovici quanto Denise Jodelet trata estes processos como geradores das representações sociais.

A ancoragem refere-se à fixação do que é estranho ao pensamento já constituído, ou seja, ancoramos o desconhecido em representações já existentes, sujeitando a novidade aos valores reproduzidos pelo grupo, transformando em um saber capaz de influenciar. (SPIN, 1993). Tratam de novos conceitos, novos usos e costumes que são difundidos visando influenciar a mudança de práticas, mudar as ações das pessoas, como por exemplo, o controle de armas, ou o antitabagismo, dentre outros.

A objetivação é o processo de formar a imagem, em transformar o que é abstrato em concreto. Isto acontece em três etapas; primeiramente, ocorre a descontextualização ou desconstrução da imagem, motivada principalmente por aspectos culturais ou normatização. Depois se tem a formação de um núcleo figurativo, um novo conceito. Finalmente, tem-se a naturalização, a normalização, a transformação da imagem em elementos da realidade. Podemos exemplificar este processo com a alteração de alguns usos e costumes que se tinha até a década de noventa, como por exemplo, a atenção aos animais. Crescemos recitando a antiga cantiga “atirei o pau no gato”. Depois, com o advento de todas as campanhas de conscientização contra maus tratos aos animais, ficou politicamente incorreto, culturalmente não aceitável, portanto, mudamos nosso conceito e inclusive, a própria cantiga, que agora se aprende como “não atirei o pau no gato”.

A teoria de representações sociais facilita o estudo mais amplo do indivíduo como parte de um grupo maior que influencia suas ações e as influencia também. Spin (1993) diz que esta teoria traz a possibilidade de conhecer a teia de significados na qual o objeto de representação está localizado, não como fato isolado, mas parte de um conjunto.

Assim, o indivíduo no grupo, próprio das abordagens quantitativas, pode ser abordado como sujeito genérico — como o grupo no indivíduo —, contanto que tenhamos uma compreensão adequada do contexto social por ele habitado: seu *habitus* e a teia mais ampla de significados na qual o objeto de

representação está localizado. É esta, possivelmente, a contribuição mais valiosa da Psicologia Social para o estudo das representações sociais: a ênfase no processo de elaboração das representações a partir das práticas sociais que as definem e que são por elas definidas, bem como a abertura da possibilidade de se trabalhar o particular como expressão do universal, através de estudos de caso social e historicamente contextualizados. (SPIN, 1993, p. 307).

A teoria da representação social fornece subsídios para o desenvolvimento de pesquisas com a finalidade de desvendar o pensar e o agir de grupos sociais. Os grupos influenciam sistematicamente o pensamento de seus membros. Se conseguirmos observar as representações criadas, podemos esclarecer fatores que são determinantes na vida social. O contrário, também pode manifestar-se verdadeiro, na medida em que, observando os valores da coletividade, podemos conhecer suas particularidades (JODELET, 1993).

Diante do exposto e considerando que a estruturação, manutenção e desenvolvimento do setor de produção do Campus Campo Novo do Parecis envolve três grupos sociais distintos: os professores, os técnicos administrativos e os alunos, a questão é conhecer o pensamento, as concepções destes grupos que tem caracterizado seu modo de pensar, agir e interagir dentro do grupo maior, bem como as particularidades que podemos conhecer a partir deste contexto.

4 CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

O presente estudo, de natureza qualitativa e exploratória, teve como método de investigação a pesquisa de campo, a revisão bibliográfica e a pesquisa documental. Para o desenvolvimento dos itens sobre planejamento e representações sociais, utilizou-se integralmente a revisão bibliográfica. No desenvolvimento do item relativo aos IF, utilizou a revisão bibliográfica, mas fundamentalmente a pesquisa documental, esta que possibilitou esclarecer os aspectos regulatórios (institucionais) da rede em nível federal (Brasília), regional (Mato Grosso) e local (Campo Novo do Parecis).

A pesquisa de campo, consubstanciada na teoria das representações sociais e no método análise de conteúdo, procurou desvendar elementos das representações sócias do grupo de professores, técnicos administrativos e alunos participantes da pesquisa, acerca do papel do setor de produção numa instituição de ensino agrícola e do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional.

4.1 Da Natureza da Pesquisa

A pesquisa propriamente dita é, de acordo com Gil (2010, p.43), o processo formal e sistemático de desenvolvimento da ciência sempre com o objetivo de descobrir respostas para problemas vivenciados que, através de procedimentos científicos, procuramos entender, discutir, solucionar. Na área das ciências sociais, como a educação e a administração, a pesquisa é social, ou seja, “o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (idem).

A pesquisa é qualitativa quando busca compreender o significado que os acontecimentos e interações têm para os indivíduos, em situações particulares. Neste contexto, o pesquisador tem como objetivo conhecer todos os aspectos relativos ao homem e o relacionamento deste com as instituições sociais, com as organizações nas quais o indivíduo se insere, através do trabalho, da família, da fé, do lazer, entre tantas outras.

Do ponto de vista metodológico, o presente estudo foi desenvolvido utilizando-se como método qualitativo de pesquisa. Segundo Candurú (2010), o método qualitativo pressupõe a existência de uma relação tão estreita entre o mundo objetivo e sujeito subjetivo, que não pode ser traduzido em números.

Na pesquisa social, a interação entre o agente e o fenômeno social não é distinta, mas um processo entrelaçado formado por conceitos e significados construídos pelo grupo (SILVA, 2005).

A pesquisa qualitativa, portanto, mostra-se mais acertada para pesquisar os elementos das representações sociais do objeto inicial do presente estudo. Nascimento-Schulze (2000) diz que teoria das representações sociais possui pressupostos importantes, como:

[...] não ruptura entre mundo interno e externo; a ausência de separação entre os sujeitos que representam e o objeto representado; a inclusão da visão de mundo do pesquisador na construção do objeto de pesquisa e o fato de não vermos um antagonismo entre a constatação dos dados empíricos observáveis e a aceitação da realidade como sendo simbolicamente construída pela sociedade; também aceitamos o pressuposto de que os dados

das investigações sejam coletados e analisados buscando-se uma objetividade. (NASCIMENTO-SHULZE, 2000, p. 289)

A abordagem qualitativa desenvolve delineamentos metodológicos que buscam ser suficientemente abertos para fazer justiça à complexidade do tema. Em um estudo que envolve as representações sociais, um dos métodos mais apropriados e o mais utilizado é a análise de conteúdo (SÁ, 1996).

A análise de conteúdo pode ser compreendida como um “[...] conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento” (CAMPOS, 2004, p. 611). Trata-se da interpretação subjetiva dos indivíduos sobre sua própria realidade.

A proposta que acompanha a análise de conteúdo se refere a uma decomposição do discurso e identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenômenos, a partir da qual se torna possível uma reconstrução de significados que apresentem uma compreensão mais aprofundada da interpretação de realidade do grupo estudado. (SILVA, 2005, p. 70)

Em outras palavras, a análise de conteúdo é uma técnica da pesquisa qualitativa que proporciona a análise mais eficiente das falas declaradas dos atores sociais. Dentro deste contexto, a análise de conteúdo tem valor singular quando da análise das representações sociais e dos seus elementos.

Como instrumento da análise qualitativa, a análise de conteúdo é um das técnicas mais antigas. Faz parte do ser humano a atitude interpretativa, como parte da formação de seu conhecimento. Desde as mais remotas eras, o homem tem se debruçado sobre os fenômenos tentando entendê-los, interpretá-los. Segundo Bardin (1977), desde que o homem começou a lidar com comunicações ele tenciona entender além dos significados mais imediatos. Esta é intenção é motivada principalmente, para reduzir a incerteza que podem advir das interpretações particulares sobre determinado tema, e enriquecimento da leitura, visando aumentar a produtividade e a relevância do tema, na medida em que aprofundamos a leitura visando compreender os significados e propósitos.

Bardin (1977) define análise de conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferências de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42)

A abordagem da análise de conteúdo procura explicar além do conteúdo da mensagem, seu significado, justificando sua origem, seu contexto e seus efeitos.

Toda análise de conteúdo que se faz de um “texto” está fundamentada em princípios filosóficos e teóricos que permeiam a estrutura de pensar do pesquisador. [...] O conhecimento científico resulta da ação dialógica entre as complementaridades e antagonismos da razão, da experiência, da imaginação e da verificação. Esse conhecimento não pode ser assim dissociado da vida humana e da relação social (OLIVEIRA, 2003, p.5).

A análise de conteúdo tem como objetivo classificar todas as vertentes existentes no objeto da pesquisa, permitindo que se depurem as linhas gerais da formação do pensamento, de forma a poderem ser ordenadas e analisadas. Segundo Bardin (1977, p.38) o principal

objetivo da análise de conteúdo é fornecer indicadores úteis aos objetivos da pesquisa e do pesquisador. Estes indicadores são a base da análise do contexto básico da pesquisa.

Esta técnica é muito utilizada nos estudos sobre representação social. Ela tende a demonstrar como os grupos elaboram e partilham os conhecimentos que cercam a sua realidade, dentro do sistema de valores desenvolvidos pelo grupo. Neste sentido, a análise de conteúdo ajuda a analisar o sentido dos conteúdos existentes no contexto que são objetos do discurso das pessoas, dos documentos, dentre outros, que justificam o comportamento do grupo, seus pensamentos e anseios.

Operacionalmente, a análise de conteúdo pode ser dividida em três fases cronológicas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise consiste na organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise (BARDIN, 1977, p. 95).

Na pré-análise, tem-se a escolha dos documentos objetos desta, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final. Na segunda fase, a exploração do material se resume na administração sistemática das decisões tomadas nas operações de codificação e enumeração dos dados obtidos. Na fase final da análise de conteúdo temos então, o tratamento dos resultados e a sua interpretação.

Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos. [...] O analista, tendo a sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 1977, p. 101).

Na quarta parte de seu livro “Análise de Conteúdo”, Lawrence Bardin destina a apresentar as “[...] várias técnicas desenvolvidas na análise de conteúdo que atuam no sentido de promover o alcance e a compreensão dos significados manifestos e latentes no material de comunicação (CAPPELLE, 2003, p.8)”. Neste trabalho, utiliza-se a análise categorial, assim definida por Bardin (1977):

No conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise por categorias é de citar em primeiro lugar; cronologicamente é a mais antiga; na prática é a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples (BARDIN, 1977, P. 153).

Conhecer as percepções que o grupo de professores, alunos e técnicos administrativos tem sobre o papel do setor de produção do IFMT Campus Campo Novo do Parecis pressupõe o pensamento destes atores, em que fundamento se fixam seus conceitos e quais as necessidades e projeções que almejam.

4.2 Dos Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi realizada em 3 (três) etapas. A primeira etapa subdividiu-se pelo levantamento de material bibliográfico, relacionando os conceitos e objetivos do planejamento estratégico e das representações sociais e suas relações com o grupo, e pela pesquisa documental, buscando conhecer os documentos relevantes de estruturação e planejamento do IFMT e do Campus Campo Novo do Parecis. A segunda etapa se caracterizou pela definição da amostra e da aplicação do questionário, além de observações pessoais. A terceira e última etapa caracterizou-se pela organização e análises das respostas dos entrevistados na busca dos objetivos propostos no presente trabalho.

Como a pesquisa trata especificamente do setor de produção do IFMT Campus Campo Novo do Parecis, a amostra da pesquisa tomou por base os atores que mantêm um envolvimento mais próximo com o referido setor, formando assim, três grupos:

- a) grupo 1, formado por docentes;
- b) grupo 2, formado por técnicos administrativos;
- c) grupo 3, formado por alunos.

Inicialmente, o projeto de pesquisa foi apresentado para os professores em reunião com a Coordenação do Curso de Agronomia, expondo seus objetivos, sua forma e solicitando a colaboração de todos para o seu bom êxito. Os grupos foram orientados a não se identificarem e a expor suas considerações de forma livre e espontânea.

4.3 Dos Instrumentos da Pesquisa

Para obtenção dos dados, utilizou-se dois instrumentos: a pesquisa documental e o questionário.

A pesquisa documental baseia-se em fontes bibliográficas, mesmo aquelas não publicadas e em documentos arquivados em instituições. Lucia Rabello de Castro (2008), assim denomina a pesquisa documental:

A pesquisa documental pode também revelar-se em alguns contextos, um instrumento precioso que permite ao grupo recuperar sua história e sistematizar suas experiências, redimensionar suas ações e produzir subsídios para a elaboração de novos projetos. (CASTRO, 2008, p. 417)

Como fontes de pesquisa foram consideradas documentos, leis, resoluções e demais normas, bem como artigos e documentos escolares. Estes documentos, parte dos fundamentos da Rede Federal de Educação Profissional, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso e do Campus Campo Novo do Parecis, são fontes de informação imprescindíveis para conhecer o processo de formação e estruturação do objeto da pesquisa.

Para o desenvolvimento deste tema utilizou-se também como instrumento de coleta de informações um questionário.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc. (GIL, 2009, p. 121).

O questionário foi construído de forma a traduzir em questões as expectativas ou objetivos da pesquisa. As respostas a estas questões constituem a base para a análise e interpretação desses dados, visando descrever as características, as necessidades e expectativas do grupo alvo da pesquisa. Por ser um método simples, possibilita atingir um

grande número de pessoas, além de ser mais econômico e garantir o anonimato dos participantes da pesquisa.

A forma da apresentação escolhida foi questões abertas, solicitando aos respondentes que ofereçam suas próprias respostas (GIL, 2009, p.122). Este tipo de questão possibilita maior liberdade ao respondente e uma variedade maior de respostas. A abertura proporciona um conhecimento mais amplo sobre as percepções do grupo de pesquisa, na medida em que não induz a um posicionamento mais fechado.

Na elaboração do questionário foram utilizadas 9 (nove) questões ao todo (ANEXO II). As três primeiras questões tratam da identificação do respondente. As duas questões seguintes procuram conhecer qual o papel que o setor de produção tem e qual o papel que ele deveria ter dentro da instituição de ensino. A sexta questão procura identificar os pontos positivos e negativos que existem com relação ao referido setor. Finalmente, as últimas três questões procuram identificar o nível de conhecimento dos respondentes sobre o planejamento estratégico, qual o seu papel e se os respondentes têm contato ou conhecimento com o plano de desenvolvimento institucional.

Na compilação dos dados foram utilizados números de referência para catalogar o material coletado, de forma a garantir o sigilo e a privacidade dos participantes da pesquisa, preservando-se a confidencialidade dos dados pessoais, conforme ANEXO I.

4.4 Da Caracterização do Grupo de Pesquisa

O presente trabalho foi realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Campus Campo Novo do Parecis, localizado no Rodovia MT 235, km 12, Município de Campo Novo do Parecis, região do médio norte de Mato Grosso. O campus foi escolhido dentre todos os campi do Instituto Federal de Mato Grosso por ser o órgão de lotação da autora deste trabalho. Esta mantém também um interesse particular no desenvolvimento deste por pertencer a comunidade campopareciense a mais de quinze anos e ter participado do processo de doação da área à União e sua implantação.

Fazem parte do universo da pesquisa 54 professores das mais variadas áreas do ensino e 9 professores contratados, 31 técnicos administrativos efetivos nas mais variadas funções e 62 alunos dos cursos de agronomia das turmas de 2009, A e B e 2010, num total de 92 convidados. Os participantes da pesquisa foram selecionados dentre os professores, técnicos administrativos e alunos que mantêm uma relação mais estreita com o objeto da pesquisa através do trabalho diário, do desenvolvimento de pesquisas ou da própria prática pedagógica.

Foram encaminhados 92 questionários, tanto impressos quanto por meio eletrônico, deste total, houve um retorno de 45 questionários devidamente respondidos, ou seja, 49%, como pode ser comprovado no gráfico abaixo.

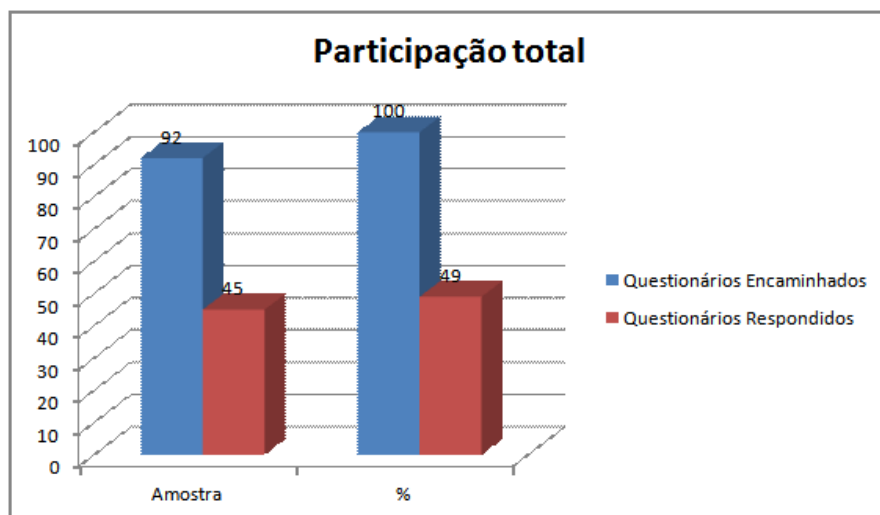


Gráfico 1 - Número de questionários encaminhados por questionários respondidos

Como a pesquisa foi distribuída entre 3 grupos; professores, técnicos administrativos e alunos. No gráfico abaixo pode-se observar que dos 21 questionários encaminhados para os professores, 13 responderam, os 9 técnicos administrativos participantes da pesquisa responderam os questionários e dos 62 alunos matriculados nas turmas 2009-A, 2009-B e 2010, convidados a participar da pesquisa, 23 responderam o questionário encaminhado.

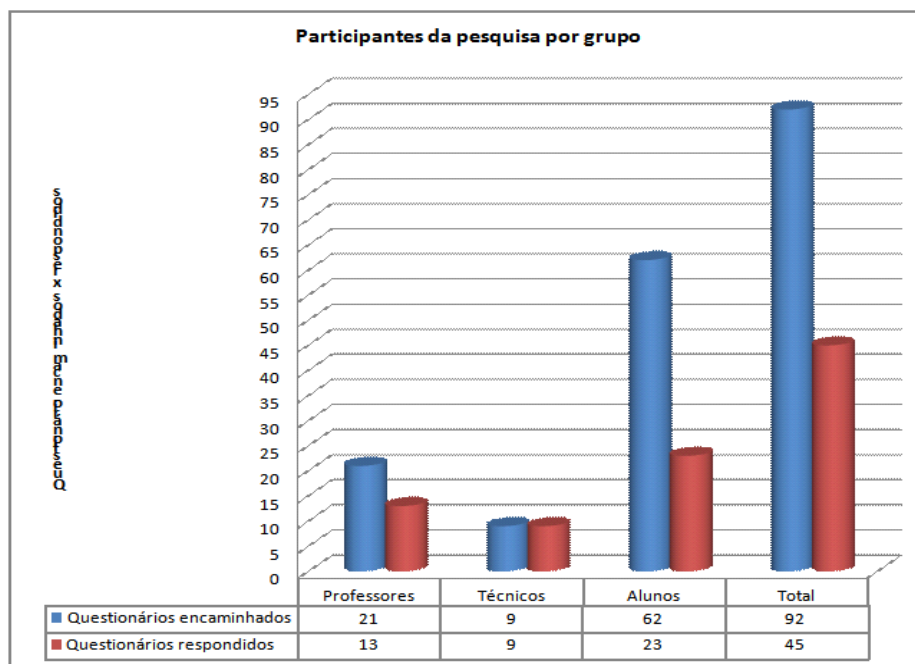


Gráfico 2 - Grupos participantes da pesquisa

O grupo de professores do Campus Campo Novo do Parecis que compõem a amostra do presente trabalho é formado por docentes; professores das diversas áreas técnicas dos cursos de Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio, Técnico em Agropecuária Subsequente e Agronomia. São ao todo 54 professores efetivos e 9 professores contratados. Deste universo, 21 professores atendem as disciplinas técnicas que pode ser assim caracterizado:

Quadro 1 – Relação de professores do IFMT Campus Campo Novo do Parecis, segundo sua formação, titulação e início de suas atividades.

CARGO/FUNÇÃO	GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	INICIO	SEXO
Professor Efetivo	Agronomia	Ms. Educação Agrícola	01/01/2010	F
Professor Efetivo	Agronomia	Ms. Agricultura Tropical	18/04/2012	F
Professor Efetivo	Agronomia	Dr. Agronomia Produção Vegetal	06/08/2012	F
Professor Efetivo	Agronomia	Ms. Agronomia/Engenharia Agrícola	11/01/2010	M
Professor Efetivo	Agronomia	Dr. Agronomia/Sistemas de Produção	14/08/2012	M
Professor Efetivo	Agronomia	Ms. Agricultura	04/04/2011	M
Professor Efetivo	Agronomia	Ms. Engenharia Agrícola	03/08/2012	M
Professor Temporário	Agronomia	...	23/04/2012	M
Professor Temporário	Agronomia	Ms. Ciência do Solo	19/04/2012	M
Professor Efetivo	Biologia	Esp. Ciências Biológicas		M
Professor Efetivo	Biologia	Ms. Ecologia	22/01/2010	F
Professor/Coord Agronomia	Biologia	Ms. Agricultura Tropical	16/09/2010	M
Professor Efetivo	Ciências Agrícolas	Esp. Administração de Recursos Humanos		M
Professor Efetivo	Engenharia Civil	Esp.Engenharia de Segurança do Trabalho		M
Professor Temporário	Engenharia Florestal	Esp. Georreferenciamento de Imóveis Rurais	17/04/2012	M
Diretor de Ensino	Física	Aper. Química	13/04/2010	M
Professor Efetivo	Medicina Veterinária	Ms. Zootecnia	06/09/2012	F
Professor Efetivo	Medicina Veterinária	Ms. Ciências Veterinárias	08/08/2012	F
Professor Efetivo	Medicina	Dr. Parasitologia	15/08/2012	M

	Veterinária	Veterinária		
Professor Temporário	Medicina Veterinária	...	11/04/2011	M
Professor Efetivo	Zootecnia	Dr Engenharia Agrícola	27/07/2012	F

Neste quadro, tem-se descrito um grupo de professores recém-ingressos no serviço público federal, com tempo de início não superior a cinco anos, mas mais da metade destes ingressou no ano de 2012. Todos possuem formação específica na sua área de atuação, apenas dois professores temporários não possuem pós-graduação, um deles possui aperfeiçoamento, dez são mestres e quatro são doutores e um terço da amostra deste grupo pertence ao sexo feminino.

Dos 21 professores que possuem uma relação direta com o setor de produção, 13 professores participaram efetivamente da pesquisa, respondendo o questionário. No quadro abaixo, faz-se uma relação entre estes professores por idade, sexo, tempo de serviço no Campus Campo Novo do Parecis e área de atuação.

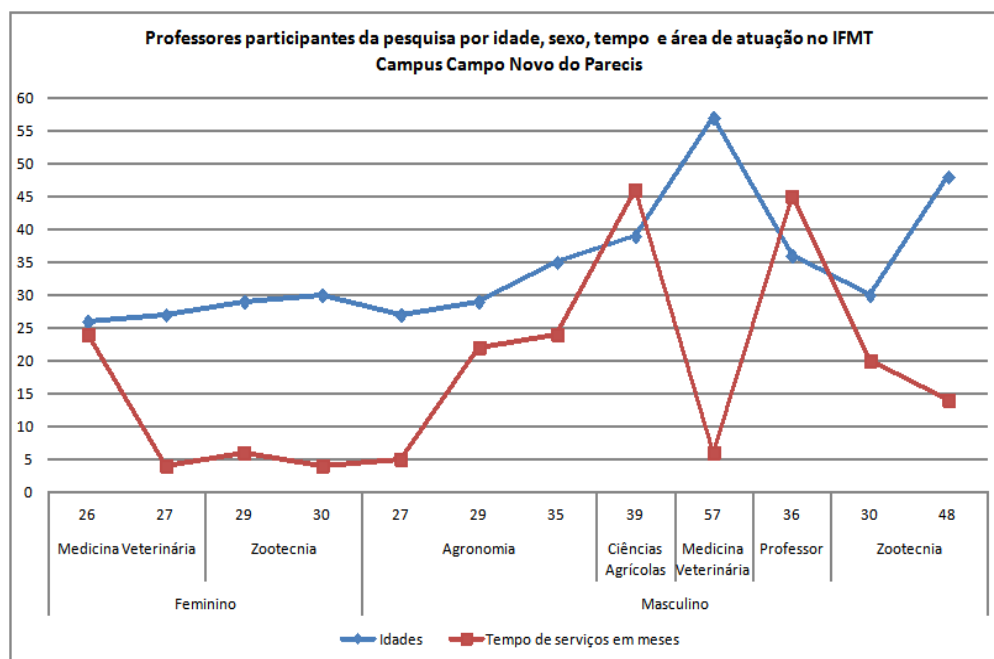


Gráfico 3 - Professores participantes da pesquisa

Dos técnicos administrativos, tem-se 31 efetivos nas mais variadas funções, destes 9 fazem parte da amostra, como pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 2 – Relação de técnicos administrativos do IFMT Campus Campo Novo do Parecis, segundo sua função administrativa, escolaridade, início das atividades e sexo.

CARGO EMPREGO	FUNÇÃO	ESCOLARIDADE	INICIO	SEXO
Assistente em Administração	Setor de Execução Financeira	Ensino Médio		M
Assistente em Administração	Setor de Licitações	Ensino Médio	21/01/2010	M
Assistente em Administração	Setor de Licitações	Ensino Médio		M
Assistente em Administração	Setor de Contabilidade	Ensino Superior	21/01/2010	F
Auditor	Diretor de Administração	Ensino Superior		M
Engenheiro – Área	Agrônoma	Ensino Superior	06/08/2012	F
Nutricionista	Nutricionista	Ensino Superior		F
Técnico em Agropecuária	Técnico em Agropecuária	Ensino Superior	16/08/2012	M
Técnico em Agropecuária	Técnico em Agropecuária	Ensino Médio	15/01/2010	M

Neste quadro, tem-se relacionadas as funções que tem ligação direta com o setor de produção do campus. Dos nove participantes da amostra, mais da metade possuem formação de nível superior, um terço destes são do sexo feminino e nenhum deles possui tempo de serviço nesta instituição superior a cinco anos.

Compõem a amostra também, os alunos do curso de Agronomia das turmas de 2009-A, 2009-B e 2010, perfazendo um total de 62 alunos, assim distribuídos:

- a) turma 2009-A – 23;
- b) turma 2009-B – 18;
- c) turma 2010 – 21.

Deste grupo de alunos 22 são do sexo feminino e 40 do sexo masculino e apenas um deles ingressou por transferência externa, os demais são advindos de processo seletivo desenvolvido pela própria instituição de ensino.

Dos 62 alunos convidados, 23 alunos participaram da pesquisa. O quadro abaixo demonstra o perfil destes alunos por idade.

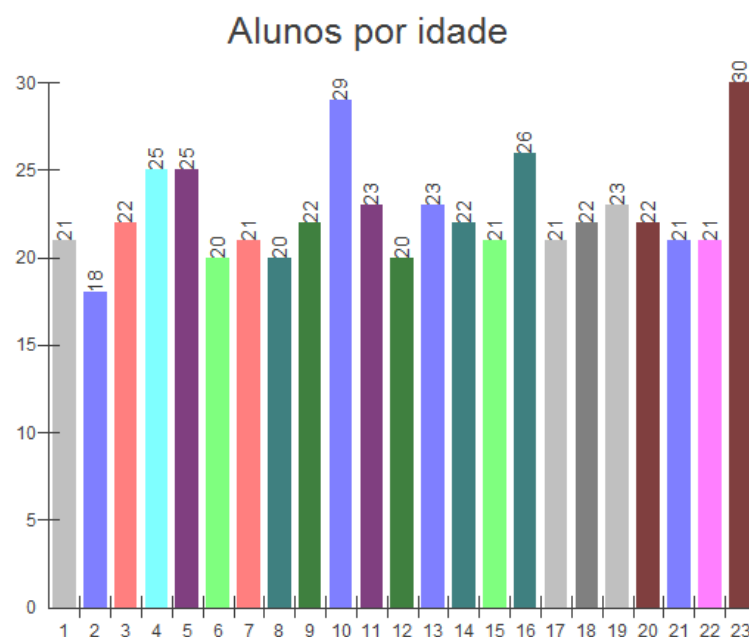


Gráfico 4 - Alunos por idade

É através do grupo de pesquisa, formado por uma diversidade de participantes, que se pretende conhecer as percepções que cada grupo possui acerca do órgão ou unidade que lhes é comum: o setor de produção. Procura-se conhecer o olhar de cada membro deste grupo em relação aos sentimentos, as interpretações, as crenças e aos anseios que se constroem dentro do ambiente de trabalho em que se relacionam, em que a atividade de um ente interfere, compete ou completa a atividade de outro.

O método usado, embasado na teoria da representação social, será importante para adentrar neste contexto e, a partir da análise de conteúdo, explorar tanto as percepções dos grupos da pesquisa, do que seja criado e recriado no grupo. E, por fim, desvendando a formação do pensamento social, sugerir as estratégias e ações visando promover a estruturação e o desenvolvimento do setor de produção, através do planejamento estratégico.



Figura 8 - Alunos em aula de campo

5 CAPÍTULO V

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As páginas que seguem apresentam a análise dos resultados e as discussões da pesquisa. Dados obtidos por meio de pesquisa documental e de aplicação de questionários com os professores e técnicos administrativos diretamente envolvidos com o referido setor, bem como com os alunos das turmas 2009-A, 2009-B e 2010 do curso de agronomia.

As primeiras três questões do questionário aludem à caracterização da amostra, contendo dados como idade e sexo, área de atuação e tempo que está atuando no campus Campo Novo do Parecis. As questões objeto da análise encontram-se a disposição com a autora.

Na condução da análise, colocou-se no texto a identificação das ideias centrais de cada resposta. Ao relacionar as ideias centrais, pôde-se identificar algumas delas que são recorrentes, e que são utilizadas na análise como categorias. Cabe ressaltar que algumas respostas continham mais de uma ideia central e que todas foram utilizadas no processo de categorização. Após esta fase, prossegue-se com a análise comparativa dos três grupos, procurando identificar as similaridades e disparidades que serão utilizadas depois nas discussões.

5.1 Das Análises das Respostas

Em relação à Questão 4 — *“Em sua opinião, qual o papel do setor de produção dentro do IFMT Campus Campo Novo do Parecis?”* —, o objetivo foi conhecer a opinião dos respondentes sobre o papel que o setor de produção desempenha atualmente no Campus Campo Novo do Parecis.

Relacionando as ideias centrais, pôde-se determinar seis (6) categorias que manifestam o pensamento de cada grupo participante da pesquisa. No quadro abaixo, pode-se observar que os grupos elegeram a “produção para o consumo” e “atender o ensino e auxiliar as aulas práticas” como sendo os papéis mais relevantes desempenhados atualmente pelo setor de produção do campus, ambos com 34,29% cada, somados perfazem 68,58%. Esse dado é relevante, tendo em vista o mesmo se reproduzir praticamente nos três grupos. Depois desse fato, tem-se o papel de “comercialização” da produção, com 14,29%. Observa-se que esta percepção é sentida principalmente pelo grupo dos alunos. Em seguida, tem-se considerado o papel de promover o “desenvolvimento de pesquisas”, com 11,43%, que não foi percebido pelo grupo 2, dos Técnicos Administrativos. O papel de promover “parcerias com empresas” para o desenvolvimento de projetos experimentais destas, com 5,71% foi percebido apenas pelo grupo 3, dos alunos. Da mesma forma que o papel de “atender tanto o ensino, quanto a pesquisa e a extensão” foi mencionado duas vezes somente pelo grupo 1, dos docentes.

Tabela 1 – Categorias identificadas pelas respostas à questão 4.

Categorias	Nº de ocorrências por grupo			Total	%
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3		
Produção para o consumo no campus	8	6	10	24	34,29
Atender o ensino e as aulas práticas	7	8	9	24	34,29
Comercialização	1	1	8	10	14,29
Desenvolvimento de pesquisas	1	0	5	6	8,57
Parcerias com empresas	0	0	4	4	5,71
Atender o ensino, pesquisa e extensão	2	0	0	2	2,86
Total	19	15	36	70	100,00

Discutindo os resultados acima descritos, pode-se observar pontos relevantes para a pesquisa. Nota-se que todos os grupos são unânimes em considerar que o papel do setor de produção é atender ao “ensino e aulas práticas” e “produzir para o consumo” do Campus. Estas concepções podem ter sido construídas pela particularidade que foi a criação e manutenção inicial do próprio Campus. O Campus Campo Novo do Parecis teve muitas dificuldades estruturais no início de suas atividades. Faltavam salas apropriadas, professores, laboratórios, material de expediente, internet e muitos materiais indispensáveis ao ensino, e, com mais intensidade, os insumos, máquinas, equipamentos, galpões, mão de obra para as atividades práticas. Então, enquanto o campus se estruturava, o principal papel do setor de produção era atender a necessidade do ensino com as aulas práticas das disciplinas técnicas. Toda a produção oriunda do processo de ensino precisava ser aproveitada com os animais que foram sendo adquiridos neste primeiro momento, visando minimizar os custos de manutenção do setor de zootecnia. Este papel continua sendo reproduzido, pelo que pode se comprovar pelas percepções dos grupos.

Neste primeiro momento, uma forma de conseguir maquinários e outros insumos para preparar o solo, plantar e colher a produção, no caso da área experimental e animais novos para evitar a consanguinidade, no setor de zootecnia, foi a realização de parcerias com empresas que, em troca de área para experimentos de seus produtos, auxiliaram na infraestrutura básica do setor, viabilizando inclusive as atividades pedagógicas do campus – isso faz parte da história da implantação do campus. Nas percepções dos alunos pode-se evidenciar maior relevância da “comercialização” dos produtos, não no sentido comercial, propriamente dito, mas no sentido de se produzir para trocar o insumo que se tem pelo que não se dispõe. Este fato é confirmado na categoria “parcerias com empresas”. Acredita-se que estas categorias tiveram uma representação maior no grupo 3, quando lembra-se que este grupo é formado por alunos do curso de agronomia ingressos em 2009 e 2010, ou seja, que vivenciaram as dificuldades iniciais com maior intensidade que os demais grupos. Tanto os professores, a sua maioria de recém-ingressantes no quadro de pessoal do campus, quanto os técnicos, trabalhando longe do setor tiveram uma leitura diferenciada.

Outra categoria que precisa ser mencionada é o “desenvolvimento de pesquisas”. Esta categoria foi lembrada somente pelos alunos, e pode ser explicada pela participação destes nos projetos experimentais. O silêncio dos professores, presume-se, deve manifestar que o desenvolvimento de pesquisas não está sendo considerado atualmente como papel relevante no campus. Motivado, provavelmente, pela falta de infraestrutura e de incentivo ou pelo fato dos professores estarem sobrecarregados de aulas e preferiram postergar a função de pesquisa.

Entretanto, cabe recuperar, esta função de pesquisa é um dos objetivos dos Institutos Federais, como previsto no art. 7º, inciso II, da Lei 10.892/2008, que institui a Rede Federal de Educação e cria os Institutos Federais, conforme destacado:

Art. 7º [...], são objetivos dos Institutos Federais:

[...]

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade (BRASIL, 2008).

Continuando, conforme aponta BRASIL (2009), a pesquisa precisa ser encarada como princípio educativo, como produção do conhecimento, na medida em que professor e educando procuram respostas para as questões que os cercam. Esta é, com certeza, uma realidade que precisa ser construída para que os objetivos, e a lei que o institucionaliza, saiam realmente do papel.

Foi destacado que o setor de produção de um campus do Instituto Federal tem como função “atender ao ensino, a pesquisa e a extensão”. São apenas duas referências lembradas por professores que se quer trazer para a discussão:

Importante para atender o ensino, pesquisa e extensão. Fomentar setores de grãos, bovinocultura, aves, suínos e restaurante (conforme a necessidade) bem como para agroindústria. (P3)

Na visão de um professor, sujeito desta pesquisa, a tríade ensino, pesquisa e extensão é também função do setor de produção, fazendo deste um prolongamento da sala de aula, um laboratório que serve tanto ao campus quanto ao desenvolvimento da comunidade.

Penso que, como toda a Instituição, ele deve se prestar ao Ensino, Pesquisa e Extensão, sendo verdadeiramente um prolongamento da sala de aula, dos laboratórios formais e do cotidiano da comunidade em que se encontra inserido o IFMT Campus Campo Novo do Parecis. (P10)

No entanto, podemos observar que a afirmação do professor diz respeito a situação ideal e não precisamente retrata a situação real do campus. Importante lembrar que a questão em análise trata do papel que o setor de produção desempenha atualmente na instituição.

No gráfico abaixo, a manifestação do pensamento dos três grupos.

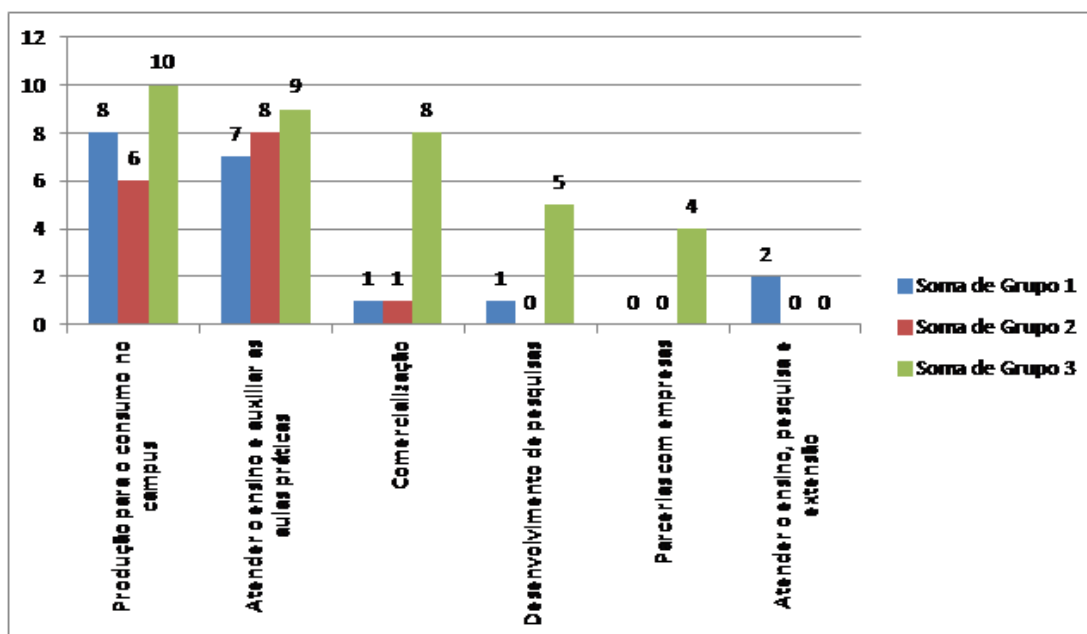


Gráfico 5 - Demonstração das categorias identificadas na questão 4.

Em relação à questão cinco (5) — *Qual o papel que você considera que ele deveria desenvolver?* —, determinaram-se cinco (5) categorias que descrevem os pensamentos dos professores, técnicos administrativos e alunos com relação ao papel que o setor de produção deveria desenvolver na unidade de ensino pesquisada.

No quadro abaixo, observa-se que a maioria, ou seja, 43,08% das referências entendem que “atender o ensino com qualidade” deveria ser o papel do setor de produção. Este fato é maioria nos três grupos pesquisados. Além disso, 35,38% referem-se à “produção para o consumo” próprio do campus. Observa-se que esta ideia não é sentida da mesma forma pelos três grupos, pois somente 4 referências foram realizadas pelo grupo 1, dos docentes. Seguindo, 16,92% concordam que o “desenvolvimento de pesquisas” deve ser também o papel do setor de produção, mas grande parte deste percentual está relacionado com a percepção do grupo 3 — alunos —, não sendo entendido da mesma forma pelos demais. Por fim, 4,62% fazem referência à “comercialização”. A Tabela abaixo ilustra as respostas.

Tabela 2 - Categorias identificadas pelas respostas à questão 5.

Categorias	Nº de ocorrências por grupo			Total	%
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3		
Atender o ensino com qualidade	9	6	13	28	43,08
Produção para consumo com qualidade	4	10	9	23	35,38
Desenvolvimento de pesquisas	2	1	8	11	16,92
Comercialização	1	1	1	3	4,62
Total	16	18	31	65	100,00

A intenção desta questão era diferenciar a realidade com as expectativas dos grupos com relação ao papel que o setor de produção deveria desempenhar. Os grupos reiteram as referências previstas na questão anterior, quando também se manteve a “atenção ao ensino” e a “produção para consumo” do campus como categorias mais recorrentes. Mas o que chama a atenção é o acréscimo do fator “qualidade”. As percepções dos grupos revelam a necessidade de promover a qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Por definição, aponta a literatura, qualidade tem como objetivo cumprir as expectativas de todas as partes

relacionadas, de modo adequado, com vistas a maximizar os resultados da instituição. Abaixo, para reforçar, isola-se a resposta de um técnico-administrativo quanto ao papel que o setor de produção deve desempenhar dentro do Instituto Federal.

O seu papel seria exatamente esse, uma forma de laboratório experimental, no entanto com mais afinco para produção em grande escala. Creio que este setor poderia ser referência de produção agrícola com a reversão dos produtos por produtos processados já inseridos num contexto de agregação de valores para venda desses produtos. Dessa forma, revertendo todo orçamento levantado com sua venda para investimentos no próprio setor, tornando-o sustentável (T4)

Em continuidade, houve alteração entre as posições das categorias “desenvolvimento de pesquisas” e “comercialização”. Esta mudança pode ser motivada pela consciência dos grupos quanto ao papel da pesquisa dentro da instituição, independente de não estarem desempenhando esta função no momento. Outrossim, presume-se, a “comercialização” tende a ser menos relevante na medida em que o Campus se estrutura e se torna apto a manter suas atividades normais.

Comparando as duas primeiras categorias, observa-se que elas não se reproduzem igualmente entre os três grupos da pesquisa. O grupo 2, formado por técnicos administrativos, considerou mais relevante o fator “produção para consumo”, ao contrário dos demais grupos, professores e alunos, que consideraram fator primordial o “atender o ensino com qualidade”. A motivação dos técnicos administrativos nesta questão pode estar relacionada a um destes fatores: dificuldades de manutenção do setor de produção ou falta de entendimento quanto a função principal de um campus do Instituto Federal.

A dificuldade de manutenção do setor de produção de um campus agrícola pode se dar pela própria inexperiência ou imperícia da gestão, tendo em vista que a administração pública é legalmente movida em especial pela Lei de Licitações e Contratos - Lei 8.666/94 e todas as demais legislações que são ao mesmo tempo norteadoras e cerceadoras da gestão. Norteadoras no sentido de definir padrões de comportamentos, ações e procedimentos e cerceadoras, no sentido de impossibilitar iniciativas fora da norma legal.

Outrossim, a concepção formada pelos técnicos administrativos pode estar relacionada a falta de visão, por parte da própria instituição, da mesma como uma unidade de ensino, pesquisa e extensão, que requer uma especificidade e um entendimento de forma diferenciada de qualquer outro tipo de organização. A visão essencialmente tecnicista tende a competir com a visão pedagógica. Este fato normalmente é determinado pelo falta de capacitação destes servidores e sua ambientação na unidade escolar, o que possibilitaria uma melhor visualização da missão e objetivos da instituição.

Os resultados completos são visualizados no gráfico abaixo:

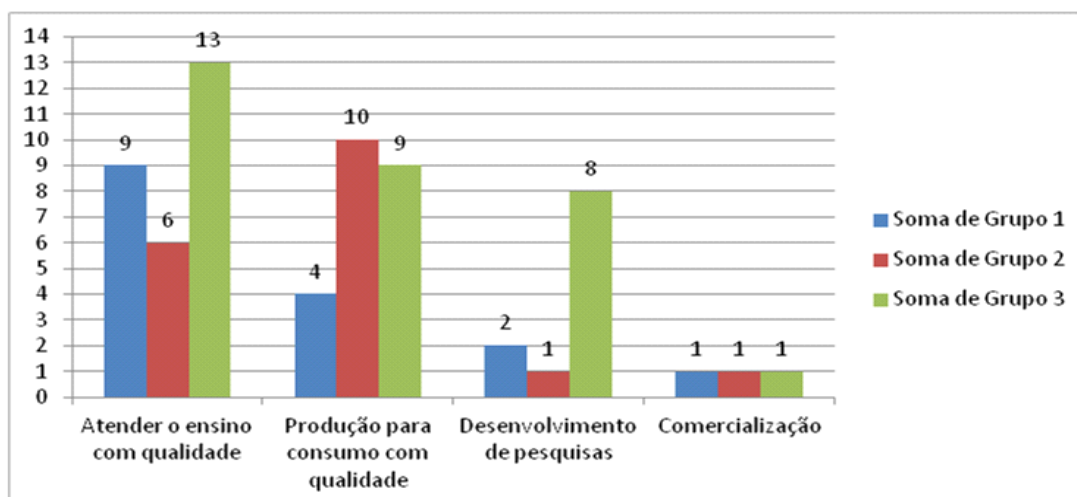


Gráfico 6 - Representação das categorias identificadas na questão 5.

Com relação à questão seis (6) – *Que aspectos positivos e negativos você acredita que existem em relação ao setor de produção?* –, a primeira parte tinha como objetivo identificar os aspectos positivos que possam existir no setor de produção. Analisando as respostas dos grupos, observam-se algumas opiniões que são comuns entre si, categorias, ora relacionadas. 47,27% das referências apontaram como ponto positivo a “boa área de produção”. 20% relacionam como positivo o setor de produção “proporcionar a prática pedagógica”. Nota-se aí que não houve nenhuma referência similar nas respostas do grupo 1, dos docentes. 15,55% fazem referência ao “desenvolvimento de pesquisas”. Observa-se que esta interpretação é mais forte no grupo 3, dos alunos. 10,91% destacam o “interesse dos professores e alunos” como fator positivo do setor. 3,64% das referências ressaltam a “geração de renda pra compra de insumos”, e 1,82% a “disponibilidade financeira” e, neste mesmo percentual, a “boa parceria com as empresas”. Estas últimas três categorias são manifestações de um grupo e que não se observa nos demais grupos.

Tabela 3 - Categorias identificadas pelas respostas à questão 6A

Categorias	Nº de ocorrências			Total	%
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3		
Boa área para produção	11	4	11	26	47,27
Proporciona a prática pedagógica	0	5	6	11	20,00
Desenvolvimento de pesquisas	0	1	7	8	14,55
Interesse dos professores e alunos	4	1	1	6	10,91
Geração de renda para compra de insumos	0	0	2	2	3,64
Disponibilidade de recursos	1	0	0	1	1,82
Boa parceria com empresas	1	0	0	1	1,82
Total	17	11	27	55	100,00

Neste primeiro momento, buscou-se conhecer as percepções dos grupos da existência de pontos positivos. O maior número de referências considera a “área de produção boa” ou suficiente para o desenvolvimento das atuais atividades. Tanto para a área experimental agrícola, com seus 23 hectares, quanto na área de zootecnia, com seus 33 hectares, os grupos entendem ser suficientes para que auxiliar no ensino, nas aplicações da prática pedagógica, quanto na produção para o consumo do campus. Citando um dos professores, pode-se

observar que a definição de boa, refere-se a características físicas, em relação ao seu tamanho e sua produtividade: “*Existe uma boa área de campo em tamanho e fertilidade do solo para realizar atividades agropecuárias* (P11)”. Neste mesmo raciocínio está a categoria “*proporciona a prática pedagógica*”, embora não tenha sido percebida pelos professores, que se atentaram, em sua maioria, para os aspectos físicos do setor de produção.

Observa-se, também, que parte dos professores acredita que um dos pontos positivos do setor de produção é o “interesse dos professores e alunos”, o que certamente é motivo relevante que facilita as relações interpessoais no setor. Como segue: “*Os alunos participam e gostam de participar de aulas práticas. Existem muitos profissionais (professores) com capacitação para trabalhar em todos os setores produtivos* (P2)”. No gráfico abaixo, os resultados acima demonstrados.

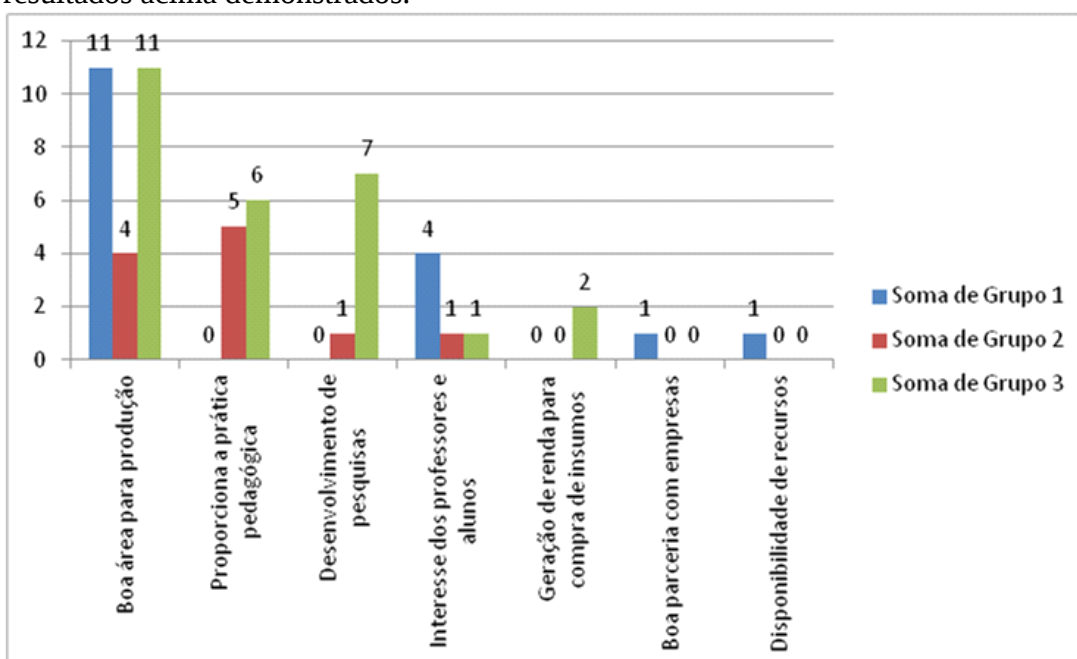


Gráfico 7 - Representação das categorias identificadas na questão 6A

A segunda parte da questão seis (6) tinha como objetivo identificar os aspectos negativos do setor de produção. Na análise geral das respostas, identificam-se sete categorias. 33,33% das referências apontam a “falta de gestão eficiente” do setor como fator negativo mais significativo, incluindo aí a “falta de investimentos”, de planejamento das compras, dentre outros aspectos apontados nas respostas que convergem para a gestão de recursos. 24,24% apontam para a “ausência de infraestrutura adequada” como fator negativo. Nota-se que esta percepção não é sentida pelo grupo 2, técnicos administrativos. 16,67% das referências apontam para a “falta de interesse dos professores e alunos”. 15,15% percebem a “falta de mão de obra qualificada”, sentida com menor intensidade pelo grupo 2. 7,58% apontam a “desvinculação da teoria e prática”, sentida essencialmente pelo grupo 3. Com 1,52% temos a “falta de incentivo a pesquisa”, sentida pelo grupo 3 e a “falta de integração entre o setor técnico e docente”, especialmente sentida pelo grupo 1. Dados estes melhor visualizados na tabela abaixo.

Tabela 4 - Categorias identificadas pelas respostas à questão 6B.

Categorias	Nº de ocorrências			Total	%
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3		
Falta de gestão eficiente	5	4	13	22	33,33

Ausência de infraestrutura adequada	7	0	9	16	24,24
Falta de interesse de professores e alunos	3	3	5	11	16,67
Falta de mão de obra qualificada	5	1	4	10	15,15
Desvinculação entre teoria e prática	0	0	5	5	7,58
Falta de incentivo para a pesquisa	0	0	1	1	1,52
Falta de integração entre setor técnico e docente	1	0	0	1	1,52
Total	21	8	37	66	100,00

Os aspectos negativos existentes no setor de produção foram mais expressivos que os positivos. Os grupos, procurando retratar a realidade que se apresenta, identificaram a “falta de gestão eficiente” como o maior fator negativo do setor de produção. A eficiência, ou o fazer bem corretamente, não é apenas marcador de gestão, pois também é obrigação constitucional, constante no caput do art. 37 da Constituição Federal:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988, p.13)

A eficiência foi inserida no contexto jurídico a partir da Emenda Constitucional nº 19/98, presente na chamada Reforma do Estado, elaborada com o intuito de melhorar a organização do Estado, como seu pessoal e suas finanças. A eficiência, por definição está relacionada à conduta das pessoas, ao seu desempenho profissional da atividade administrativa, agora aplicada ao setor público.

A gestão eficiente é objeto, inclusive, de fiscalização, como descrito também no art. 74, inciso II, da Constituição Federal:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:
[...]

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado (idem, p. 21);

Presume-se que a percepção dos grupos quanto a eficiência da gestão do setor de produção no Campus Campo Novo do Parecis está intimamente relacionada com as questões administrativas que estão sendo realizadas pela administração geral. Esta imagem de ineficiência se reflete em referências como: “*A instituição não tem investido suficientemente na estruturação dos setores produtivos, quando na prática sabemos que são verdadeiros laboratórios didático-pedagógicos (P5)*”. Ou que se reproduz na seguinte resposta: “*Falta de organização, investimentos, planejamento. Diversos setores de produção, tanto animal quanto vegetal são menosprezados pela direção do campus, estruturas precárias, escassez de equipamentos, péssima coordenação (A15)*”.

A categoria “ausência de infraestrutura adequada” também se caracteriza como gestão e poderia se integrar a categoria anterior. No entanto, individualizou-se esta referência pela existência de características específicas e singulares, que interferem diretamente na estruturação de um campus, especialmente de vocação agrícola. Através do programa de Expansão da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, segundo dados do Ministério

da Educação, foram construídas 214 novas escolas de 2003 a 2010. Este dado é relevante se comparado as 140 escolas técnicas construídas no país de 1909 a 2002. Até o final de 2014, serão 562 unidades, em pleno funcionamento, gerando 600 mil vagas (MEC, 2013).

No entanto, não se encontram na mesma proporção de crescimento os recursos financeiros para atender a efetiva estruturação destas unidades de ensino que não se resumem a salas de aulas. Desde a implantação do Campus Campo Novo do Parecis, em 2008, a disponibilização de recursos financeiros para obras de infraestrutura tem sido limitados às obras emergenciais de readequação dos antigos ambientes. Somente no ano de 2012 foram construídas mais oito salas de aulas, visando atender uma necessidade que não se satisfaz na prática, pois mais salas precisam ser construídas para atender a demanda de 2013.

Até o presente momento, o campus possui apenas seis laboratórios, todos generalistas, incluindo o laboratório de informática e matemática. As especialidades estão sendo realizadas de improviso pelos próprios professores que precisam visitar outras unidades para concluir as aulas práticas obrigatórias. Neste ano, deu-se início a construção de mais um bloco com cinco laboratórios de agronomia (fitopatologia, semente, solos, botânica e entomologia), sendo que ainda não se encontra concluída a obras de construção do laboratório de mecânica, topografia e desenho técnico.

As demais categorias relacionadas na análise da presente questão são reflexos das categorias anteriores: “falta de mão de obra qualificada”, “falta de interesse de professores e alunos”, “falta de incentivo para a pesquisa”, “falta de integração entre o setor técnico e docente” e “desvinculação entre teoria e prática”. Optou-se por um método mais individualizado para melhor compreender a amplitude das respostas dos grupos.

Observou-se também que os técnicos administrativos não se manifestaram quanto à infraestrutura do setor de produção, incluindo a falta de mão de obra. Este fato sugere que a imagem projetada do setor possa ser diferente para este grupo. Em outras palavras, o Departamento de Administração (ver Figura 1, no capítulo 1) pode não estar consciente das necessidades estruturais do setor de produção, desconhecendo a infraestrutura requerida para seu efetivo e eficaz desenvolvimento. Este mesmo grupo concentra sua atenção em questões administrativas, e pontuais, referindo-se especialmente a excessiva burocracia dos processos de compras, à dependência orçamentária e financeira do Ministério de Educação quanto à liberação de recursos para atender o campus, a falta de interesse por parte dos alunos, da falta de responsabilidade, de compromisso, ao desperdício da produção. Em uma análise bem simples, nada que seja de sua competência direta.

O Departamento Administrativo de uma instituição de ensino deve estar a serviço do ensino. Deve fazer que a gestão, como atividade “meio”, possibilite que a atividade “fim” da instituição, o ensino, seja alcançada, com eficiência e eficácia, garantindo a maximização dos resultados. Esta predisposição significa conhecer o cenário interno do campus, promovendo ações que supram suas necessidades e auxiliando o departamento de ensino de forma a aproveitar as oportunidades de desenvolvimento da escola.

A falta de consciência quanto aos objetivos do departamento administrativo pode também interferir na integração entre o setor técnico e o setor docente. As ações de ambos os departamentos não podem se caracterizar como um “cabo de guerra”. Deveriam ter os mesmos objetivos e ações estratégicas que se complementem, de forma a promover a reação sinérgica necessária à solidificação do campus, dentro de uma visão holística e indecomponível.

Cabe ressaltar aqui o trabalho do Tribunal de Contas da União - TCU que, de natureza excepcional, realizou uma auditoria na Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – MEC, no período de agosto de 2011 a abril de 2012. O TCU, como órgão de controle externo, tem o papel de fiscalizar, apontar e julgar as deficiências e os desvios da gestão pública federal. Projeta, como agente auditor, a imagem de competência.

A auditoria realizada teve como objetivo avaliar a atuação dos Institutos Federais, com relação aos seguintes temas:

- a) caracterização da evasão e medidas para reduzi-la;
- b) interação com os arranjos produtivos locais;
- c) integração acadêmica entre as áreas de pesquisa e extensão;
- d) iniciativas de apoio à inserção profissional dos alunos no mercado de trabalho;
- e) infraestrutura e suporte à prestação dos serviços educacionais.

Em sessão ordinária, realizada em 13 de março de 2013, apresentaram conclusões que traduzem as dificuldades e preocupações que são dos Institutos Federais de todo o país. Ressaltamos abaixo alguns trechos do relatório final de auditoria.

O TCU evidenciou a necessidade de desenvolver a pesquisa:

164. As atividades de pesquisa vêm se consolidando nos Institutos Federais. Contudo, as atividades de extensão não vêm acompanhando o mesmo ritmo de desenvolvimento, conforme análise dos dados contidos no Censo da Educação Superior. Essa situação pode ser parcialmente atribuída ao novo modelo de Instituto Federal criado, bem como à recente expansão pela qual vem passando a Rede Federal de Educação Profissional. Ademais, pode-se inferir que as atividades de pesquisa ainda não se encontram bem integradas às atividades de extensão, o que potencializa o risco de promover linhas de pesquisa dissociadas das necessidades socioeconômicas locais e regionais (TCU, 2013, p. 31).

Também constata a insatisfação dos docentes com as condições de trabalho, com a falta de professores em áreas específicas e com as dificuldades de fixação destes nos campi do interior.

238. De modo geral, existe considerável insatisfação, por boa parcela dos docentes que responderam à pesquisa do TCU, com as condições de trabalho oferecidas (Gráfico 13). Ainda que não se possam extrapolar para a população as constatações obtidas a partir da pesquisa, tais resultados servem como indicativo para a Setec/MEC e para os gestores dos Institutos pautarem futuras discussões sobre essa questão.

239. A auditoria identificou que o principal fator que põe em risco a qualidade dos serviços educacionais prestados pelos Institutos Federais reside no déficit de professores e técnicos de laboratório. Planilhas apresentadas pelo MEC, com dados de abril de 2012, indicam que há carência de 7.966 professores, o que representa 19,7% do total de cargos. Os Institutos com maior carência de docentes são os do Acre (40,1% de vagas ociosas), de Brasília (40,1%), de Mato Grosso do Sul (38,2%), do Amapá (35,3%) e de São Paulo (32,7%). Os Institutos com menor carência, com menos de 10% de vagas ociosas, são os localizados nos estados do Pará, da Paraíba e de Roraima, bem como os Institutos Federais Sul Rio-Grandense, Sul de Minas Gerais e Fluminense.

240. Por vezes, esse déficit prejudica o andamento normal do fluxo dos cursos. Para 20% dos docentes que responderam ao questionário aplicado pelo TCU, as interrupções em cursos por falta de professor são frequentes. Em um grupo de 2.970 alunos entrevistados durante as visitas in loco, 22% dos estudantes assinalaram que já deixaram de cursar ou concluir alguma disciplina por falta de professor (TCU, 2013, p.45-46).

249. O déficit de professores também pode ser explicado por problemas de fixação de professores em campi situados em cidades do interior com pouca infraestrutura e distantes de centros urbanos. Mais de 60% dos pró-reitores de ensino que

responderam à pesquisa do TCU acreditam que, em campi distantes de grandes centros, o provimento dos cargos de professor é difícil. Na opinião de 64% desses gestores, isso ocorre pela carência de professores qualificados na região onde se localizam essas unidades. O depoimento de um dos pró-reitores de administração entrevistados simboliza a percepção compartilhada pelos demais quanto a esse problema vivenciado pelos campi do interior: ‘as pessoas que entram possuem o curso de mestrado e doutorado. Os professores da região possuem no máximo pós-graduação. O pessoal da região que passa é muito pequeno. Os profissionais de fora que passam no concurso pedem para ser transferidos de imediato (TCU, 2013, p.47).

Ressaltou também a falta de infraestrutura básica para manter a qualidade de ensino.

262. A auditoria também analisou aspectos relacionados à infraestrutura física dos campi, que foi item de insatisfação apontada por pouco mais da metade dos professores que responderam à pesquisa do Tribunal. A análise desagregada das respostas indica que, nos campi instalados em 2011, o descontentamento com a infraestrutura alcançou 75% dos respondentes, revelando um dos principais pressupostos a serem observados no sentido de qualificar o processo de expansão da rede. Ao se especificar onde se encontravam as principais deficiências na infraestrutura, destacaram-se as bibliotecas, sala de computadores, salas de aula e laboratórios. Na alegação da Setec/MEC, a expansão seria um fator atenuante para justificar as carências estruturais ainda existentes (TCU, 2013, p.49).

A auditoria do TCU mostrou o estado atual da expansão da Rede Federal de Educação Profissional. Cabe aguardar para conhecermos as propostas que o Ministério da Educação apresentará para sanar as impropriedades apontadas.

Quando comparadas as referências recebidas aos pontos positivos e negativos do setor de produção, observa-se, a primeira vista, algumas contradições. O tema “interesse dos professores e alunos” foi citado como ponto positivo e a falta deste como ponto negativo. A referência negativa teve maior frequência no grupo 3, dos alunos, motivado, talvez, como forma de protesto contra os professores desinteressados e, também, como consciência crítica de sua própria negligência.

Disponibilidade de recursos e falta de gestão eficiente também pode parecer controverso. Mas observa-se que a imagem do setor de produção pode ser diferente de indivíduo para indivíduo, segundo as influências que ele faz do seu ambiente, segundo suas experiências e suas aspirações.

No gráfico abaixo, a visualização dos resultados acima demonstrados.

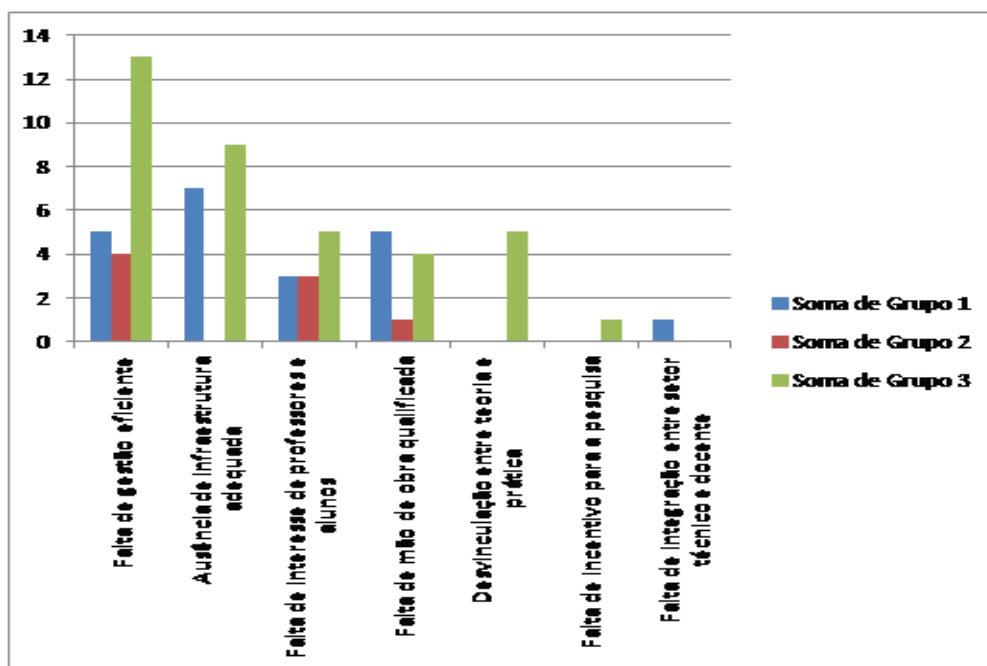


Gráfico 8 - Representação das categorias identificadas na questão 6B.

Em relação à questão sete (7) – *Em sua opinião, o que é planejamento estratégico?* –, o objetivo era conhecer o pensamento dos grupos sobre planejamento estratégico. Das quarenta e oito referências observadas, criamos seis categorias. Destas, 41,67% das referências acham que planejamento estratégico consiste em “definir objetivos, metas e planos de ação”. 35,42% veem o planejamento estratégico como “pensar com antecedências ações e soluções”. 10,42% pensam como sendo um estudo das “necessidades e demandas de uma organização” ou instituição. 6,25% acreditam que planejamento estratégico é um “planejamento de ações de longo prazo”. 4,17% acreditam tratar-se da “viabilização de projetos” e 2,08% das referências referem-se ao planejamento estratégico como sendo “pensar a organização como um todo integrado”. A Tabela abaixo ilustra as respostas.

Tabela 5 - Categorias identificadas pelas respostas à questão 7.

Categorias	Nº de ocorrências			Total	%
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3		
Definir objetivos, metas e planos de ação	4	4	12	20	41,67
Pensar com antecedência ações e soluções	2	4	11	17	35,42
Estudo das necessidades/demanda	3	1	1	5	10,42
Planejamento de ações de longo prazo	2	1	0	3	6,25
Viabilização de projetos	2	0	0	2	4,17
Pensar a organização como um todo	0	0	1	1	2,08
Total	13	10	25	48	100,00

As respostas e sua categorização demonstram elementos das representações sociais criadas pelos grupos acerca da definição de planejamento estratégico. Cada uma das referências, em conjunto ou em separado, leva a perceber que os grupos tem uma noção sobre a definição de planejamento estratégico, mesmo que não utilizem as definições bibliográficas usuais. Como sugere a sequência: *“É um conjunto de ações que engloba as atividades a se desenvolverem por um determinado período com metas, responsáveis e resultados esperados*

em cada ação (P8)”; “É o planejamento realizado pela cúpula da instituição na intenção de direcionar ou alinhar as estratégias institucionais definindo a visão a missão e os objetivos que devem ser seguidos pelo nível tático e operacional (T3)”; “Caminhos a seguir para alcançar os objetivos almejados (A4)”.

Por meio das referências selecionadas pode-se perceber que os grupos possuem conhecimento teórico sobre o conceito de planejamento estratégico. Esta concepção pode ser comprovada quando relacionadas estão as respostas com as definições tanto de planejamento quanto de estratégia.

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. Com base nesse conceito básico, o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

- * Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- * É definir meios para possibilitar a realização de resultados.
- * É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- * É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza (MAXIMIANO, 2000, p.175).

Já a estratégia trata dos caminhos, das diretrizes e ações que visam à consecução dos objetivos planejados. Segundo Henry Mintzberg (2000), a definição de estratégia não é única, requer cinco definições, o que ele denomina de 5Ps, que ora procura-se resumir:

a) estratégia como plano: trata-se de uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Há uma diretriz (ou um conjunto delas) com a finalidade de assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados;

b) estratégia como padrão: ter consciência em comportamento ao longo do tempo. Muitas empresas utilizam esta estratégia pois a consistência gera confiabilidade, atributo valioso para o mercado;

c) estratégia como pretexto: trata de uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente, a fim de induzir seus competidores a terem uma percepção errônea de suas ações;

d) estratégia como posição: maneira como a organização se posiciona perante o ambiente externo e interno ou posiciona seu produto perante o mercado;

e) estratégia como perspectiva: isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. É o conjunto de normas, valores e comportamentos difundidos e compartilhados sobre uma marca comum, que lhes permite cooperar com eficiência na produção de produtos e serviços que entregam valor aos seus clientes. Trata-se de uma estratégia conceitual, uma visão de mundo. É compartilhada pelos membros de uma organização de indivíduos unidos pelo pensamento ou comportamento comum.

Todas as categorias criadas pela representação dos grupos constituem partes da definição de planejamento estratégico, quando trata da utilização de um conjunto de conceitos e técnicas que permitem caracterizar seus fundamentos, negócio, missão, visão e princípios; na avaliação de cenários internos, reconhecendo suas necessidades e demandas e cenários externos à escola, percebendo a organização como um todo integrado; no levantamento dos fatores críticos de sucesso, no traçado de objetivos e metas de tal forma a ser definidas as estratégias de ações de forma antecipada e de longo prazo, permitindo a empresa atingir resultados esperados e viabilizar seus projetos.

O uso da ferramenta de planejamento estratégico para definir os objetivos e ações à longo prazo da instituição tem como característica perceber a instituição como um todo, que não se mantém desarticulado de suas partes, mas que mantém uma integração sistemática e

dinâmica, tanto dentro de seu ambiente interno quanto no ambiente externo. Outra característica que se pode observar é a necessidade de compromisso de todos, especialmente dos gestores. Para o planejamento estratégico ser eficiente e eficaz, ele precisa do envolvimento de todos os setores da organização, bem como de todos os seus participantes. Planejar à longo prazo significa o envolvimento de perspectivas relacionadas ao meio de trabalho, seu tempo dedicado à instituição, seu envolvimento afetivo na realização dos resultados esperados e no confronto com as adversidades comuns na gestão.

O reconhecimento, pelos participantes da pesquisa, quanto a definição de planejamento estratégico pode caracterizar, além da observação da realidade da instituição e a constatação da necessidade de mudança nas ferramentas de gestão, a perspectiva de participação neste processo. Heloísa Lück (1998) enfatiza a importância da participação na formação individual do profissional, quando o servidor deixa de ser instrumento para se tornar autor.

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LUCK, 1998, p.1).

Lück considera ainda a participação como a forma mais eficiente para fazer convergir os objetivos da escola, através da aproximação entre seus membros. As diferenças, que normalmente são responsáveis pelo afastamento, podem ser reduzidas através do contato mais direto.

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p.71)

A gestão democrática e participativa, então, é algo a ser construído com a participação de todos os membros da escola. Este processo favorece o desenvolvimento de atitudes, conhecimentos e habilidades que, segundo Lück (2000) tornam as pessoas capazes de agir com competência.

Propõe-se que a gestão da escola seja democrática porque se entende que a escola assim o seja para que possa promover a formação para a cidadania. E essa formação é plena não apenas mediante uma nova mentalidade e atitudes; ela necessita, para sua expressão, de conhecimentos e habilidades, que tornam as pessoas capazes de agir com proficiência. Isso porque de nada valem as boas ideias sem que sejam traduzidas em ações competentes e consequentes. É a ação que transforma a realidade e não a contemplação. As ideias não têm valor por si próprias, mas por sua capacidade de impulsionar a ação para promover resultados desejados. E estas devem ser monitoradas e

avaliadas, a fim de que se possa evidenciar ao público os seus resultados e se ter parâmetros para o prosseguimento das ações (LÜCK, 2000, p.28)

A administração participativa pressupõe conhecimento e supervisão das ações que transformam a realidade (LÜCK,2000). Ideias tão somente não se transformam sem o fator humano e sem motivação.

[...] o planejamento é tanto mais efetivo quanto mais próximo estiver do âmbito das ações a serem promovidas, assim como tiver a capacidade de promover as articulações necessárias entre todas as dimensões e desdobramentos dessas ações. Vale lembrar que, como não é o plano em si que garante essa efetividade e sim as pessoas que o põem em prática, quanto mais estas estiverem envolvidas no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação e envolvidas no mesmo, e, em consequência, mais efetivos serão os seus resultados (LÜCK, 2009, p.40)

O sentido de “pertença”, de envolvimento no planejamento, nas decisões e nas ações de gestão da escola promovem o sentido de responsabilidade pela implementação destas ações e a consecução mais efetiva dos resultados da instituição. São representações sociais ou imagens criadas pelo indivíduo como forma de pertencer ou integrar o grupo.

Os resultados das categorias criadas pelas respostas à questão sete são visualizados no gráfico abaixo.

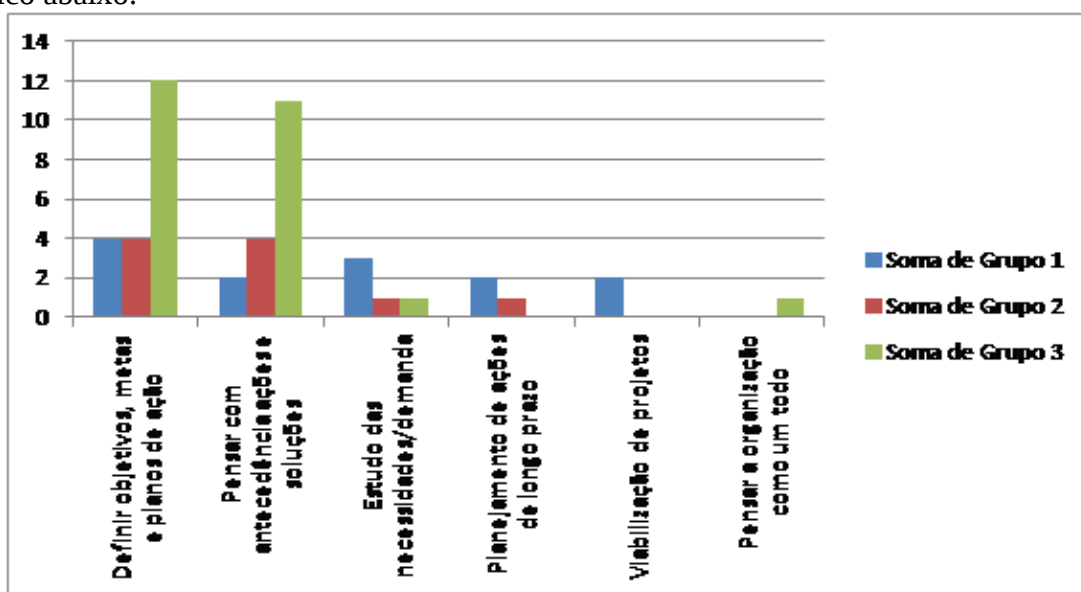


Gráfico 9 - Representação das categorias identificadas na questão 7.

Em relação à questão oito (8) – *Qual o papel do planejamento estratégico em uma organização?* –, o objetivo era conhecer o pensamento dos grupos com relação ao papel de planejamento estratégico nas organizações. Das 52 referências observadas, criaram-se sete categorias. 32,69% das referências opinam que o papel do planejamento estratégico é “definir estratégias para atingir objetivos”. Com 17,31% tem-se aqueles que citam como papel a “organização”, também os que acham que o papel é “gerir os recursos com eficiência”. 11,54% acreditam ser papel do planejamento estratégico “determinar os rumos da organização”, referência que não foi manifestada no grupo 1. 11,54%, em que acham que o papel do planejamento é “fundamental”. O grupo 3, de alunos, lembrou ainda que o papel é “prever os riscos e antecipar as mudanças”, com 5,77% das referências. Finalmente,

mencionou-se também o papel de “fornecer indicadores visando a avaliação de desempenho”, com 3,85% das referências. A Tabela abaixo ilustra as respostas.

Tabela 6 - Categorias identificadas pelas respostas à questão 8.

Categorias	Nº de ocorrências			Total	%
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3		
Definir estratégias para atingir objetivos	6	3	8	17	32,69
Organização	2	1	6	9	17,31
Gestão de recursos com eficiência	2	3	4	9	17,31
Determinar os rumos da organização	0	3	3	6	11,54
Fundamental	0	4	2	6	11,54
Prever os riscos e antecipar as mudanças	0	0	3	3	5,77
Fornecer indicadores para avaliar o desempenho	1	0	1	2	3,85
Total	11	14	27	52	100,00

Discutindo a imagens extraídas das respostas da questão 8, que procura conhecer qual o papel do planejamento estratégico em uma organização, observa-se que houve certa confusão com a definição de planejamento estratégico, já prevista na questão anterior.

Para compreender as diferenças existentes entre definição e papel do planejamento estratégico, recorreu-se à análise simples de seus significados. Segundo o dicionário Aurélio, definição ou conceituação, significa enunciação dos atributos e qualidades próprias a um ser, a uma coisa, ou seja, exposição das características tanto genéricas quanto diferenciais de algo. O significado de papel é atuação ou desempenho, atribuições ou funções de algo. Então, procura-se diferenciar as características (definição) de suas funções (papel).

Mas a confusão pode demonstrar a representação social que o planejamento tem no meio do grupo. O desconhecimento mais profundo do tema facilita a projeção de uma imagem “embaralhada”.

As referências “definir estratégias para atingir objetivos” e “determinar os rumos da organização” estão mais relacionadas com o que é, sua definição de planejamento estratégico, do que com as atribuições ou função que constituem o papel deste na instituição. No entanto, as referências à “organização”, a “gestão de recursos com eficiência”, “prever os riscos e antecipar as mudanças” e “fornecer indicadores para avaliar o desempenho” podem ser consideradas como atribuições ou funções do planejamento estratégico.

Ann Langley (1995), ao estudar o papel formal do planejamento estratégico de três organizações diferentes, concluiu que este representa quatro diferentes papéis dentro de uma organização:

Papel 1: relações públicas. Neste papel, o planejamento estratégico formal pretende impressionar ou influenciar pessoas de fora.

[...]

Papel 2: informação. Aqui o processo de planejamento formal é usado para fornecer ideias para as visões estratégicas: este papel corresponde mais propriamente a visão expressa da literatura normativa do planejamento.

[...]

Papel 3: terapia de grupo. Isto envolve a comunicação de visões estratégicas e participação nelas por pessoas de todos os níveis na organização com uma visão de criação de consenso.

[...]

Papel 4: direção e controle. Esta é uma extensão do papel do planejamento estratégico para implementação (LANGLEY, 1995, p.17).

A autora relaciona o planejamento estratégico com as atribuições de revelar-se no ambiente externo, divulgando os planos estratégicos em benefício da instituição; aprimorar o

fluxo de informações, na medida em que as estas precisam ser repassadas para alimentar o processo decisório e consequentemente a realimentação do planejamento; a terapia de grupo, promovendo o sentimento de unidade com o incentivo à participação e ao consenso, e direção e controle, como função de implementar ou executar o planejamento estratégico.

Seguindo este referencial, pela representação social da maioria dos grupos, houve o reconhecimento do papel do planejamento estratégico da instituição apenas como o de direção e controle. A elaboração do planejamento estratégico possibilitaria introduzir elementos de gerenciamento de objetivos, através da criação de indicadores capazes de avaliar o desempenho das estratégias ou ações. Aliado a este fato, o planejamento estratégico serviria também como filtro das prioridades e iniciativas, organizando os setores em função dos objetivos propostos.

Mas não se manifestam nas respostas indicações de que o papel do planejamento estratégico possa ser ampliado na instituição. Seguindo o pensamento de Langley visto acima, o planejamento estratégico pode ser valioso para a divulgação dos trabalhos do campus, para a efetivação de parcerias com empresas comprometidas com a qualificação do empregado ou instituições de pesquisas reconhecidas pelo rigor científico. Pode ainda fornecer um instrumento de gerenciamento de ideias e de informações, tendo em vista que, para ser efetivo, precisa ser alimentado com as informações da execução das ações estratégicas do campus. E também promover a participação de todas as partes, tanto na elaboração quanto na execução e controle do mesmo, garantindo a transparência e o engajamento necessário em torno dos objetivos da escola.

No gráfico abaixo visualizam-se as informações relacionadas na tabela anterior.

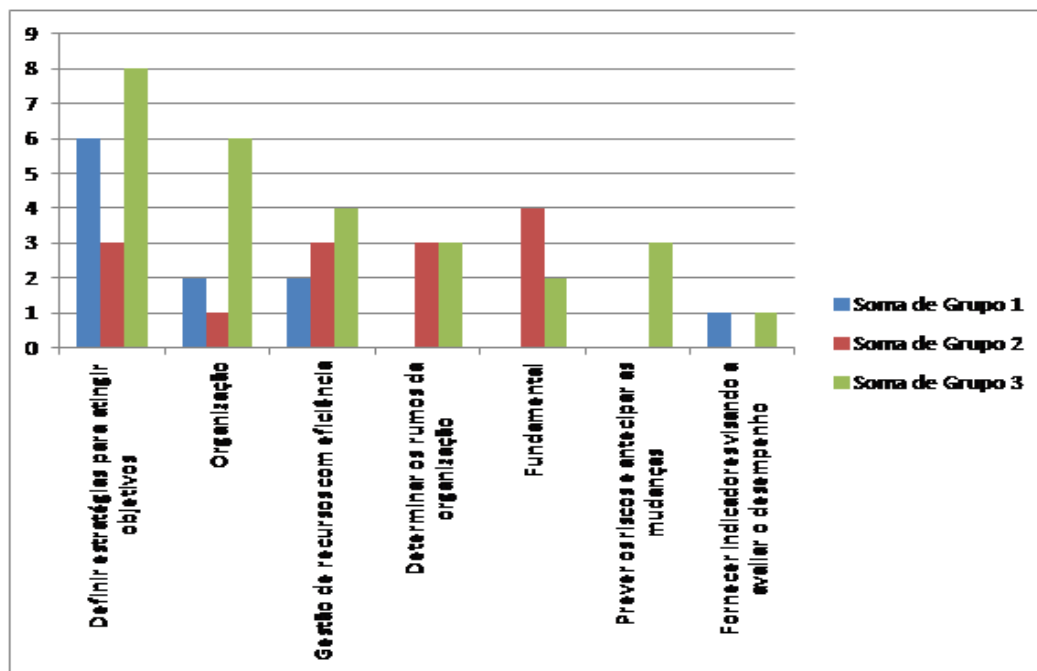


Gráfico 10 - Representação das categorias identificadas na questão 8.

Em relação à questão nove (9) – Como você avalia o Plano de Desenvolvimento Institucional –, o objetivo era conhecer a avaliação dos grupos sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Das 44 referências relacionadas, identificaram-se: 29,55% das referências consideram o PDI “precário”. Ressaltando: a maior contribuição deste percentual é do grupo 3, dos alunos. 18,18% dizem “não ter conhecimento sobre o conteúdo do PDI”. Já 13,64% consideram o PDI “satisfatório”. 11,36% consideram as “metas de planejamento previstas no PDI irreais ou confusas”. 6,82% consideram que as “decisões envolvendo o planejamento e o PDI são centralizadas”. Estas foram referências específicas do

grupo 3. Outros 6,82% acham que o “PDI deveria ser melhor divulgado”. Para 4,55%, a “fiscalização das prioridades e metas do PDI é deficiente”. Neste mesmo percentual, tem-se as referências à “falhas na execução” e “revisão do PDI”. Na Tabela abaixo, a divulgação dos resultados.

Tabela 7 - Categorias identificadas pelas respostas à questão 9.

Categorias	Nº de ocorrências			Total	%
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3		
Precário	1	1	11	13	29,55
Não tem conhecimento do conteúdo	3	3	2	8	18,18
Satisfatório	1	4	1	6	13,64
Metas irreais ou confusas	4	1	0	5	11,36
Decisões centralizadas	0	0	3	3	6,82
Deveria ser melhor divulgado	1	0	2	3	6,82
Fiscalização deficiente	0	0	2	2	4,55
Falhas na execução	0	1	1	2	4,55
Precisa ser revisto	2	0	0	2	4,55
Total	12	10	22	44	100,00

A proposta de avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do Instituto Federal de Mato Grosso revelou uma representação muito interessante. Em sua grande maioria, as referências foram negativas, ora alegando desconhecimento, ora que o PDI é precário ou possui falhas na sua execução.

Operacionalmente, os grupos construíram a imagem da ineficiência do PDI. Um plano que deveria ser estratégico e participativo é representado por concepções como falta de transparência, decisões centralizadas, metas irreais e confusas, garantindo a imagem da precariedade do planejamento estratégico da instituição.

A alegação de “falta de conhecimento sobre o assunto”, com grande índice entre os professores e técnicos, ou ainda “deveria ser mais bem divulgado”, pode retratar a falta de um sistema de divulgação eficiente dos atos administrativos da instituição. A publicidade é um princípio constitucional previsto no art. 37, caput, juntamente com legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência.

O princípio da eficiência trata da divulgação oficial dos atos administrativos através da publicação para conhecimento do público. Esta divulgação deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social. Precisa ser motivado pelos órgãos de gestão pública de forma que todos os seus colaboradores ou interessados possam ter acesso aos atos por ela elaborados.

A revisão do PDI, em 2012, ou seja, recentemente, aliado ao desconhecimento alegado pelos grupos, sugere que a mesma tenha sido realizada “dentro do gabinete” e sem a devida participação de grupos de trabalho que garantam a representatividade de cada setor nesta tarefa e nos destinos da instituição.

O grupo 3, formado pelos alunos, apresentou uma preocupação com o nível de centralização das decisões com relação ao planejamento na instituição. Novamente, reporta-se a necessidade de promover a participação mais efetiva de todas os segmentos da unidade de ensino.

Observa-se nos relatos do grupo 3, abaixo transcritos, a preocupação com a participação de todos no processo de planejamento geral da instituição, em especial dos alunos, e a falta de comprometimento com as decisões tomadas:

O plano pode ser até bom, mas a execução fica a desejar. Não leva em consideração a voz dos alunos (deveria ser fundamental), só passa as decisões, não cobra em questionamentos; fica restrita a vontade de alguns. Não cumpre algumas promessas de decisões (A16).

Centralizado, sem a opinião dos integrantes da instituição, sem transparência e com falta de comprometimento (A17)

Segundo Lück (1998), existem quatro pressupostos de participação na gestão escolar:

a) a realidade e o conhecimento são construídos socialmente, ou seja, são reflexos das concepções dos atores envolvidos no processo;

b) equidade entre os seres humanos, ou cada segmento é tão importante quanto o outro na construção do conhecimento;

c) reconhecimento do valor e potencial de cada ser humano, todos podem contribuir de alguma forma baseadas nas especificidades de formação deste em cada indivíduo e,

d) reconhecimento de que os grupos sociais são pluralistas, constituindo sistemas de pessoas e grupos heterogêneos. É na heterogeneidade do sistema que podem ser complementadas as limitações de cada grupo.

Lück (1998) ainda propõe certos princípios que precisam ser analisados pela equipe de gestão da escola no desenvolvimento de uma gestão escolar mais participativa:

A fim de que a gestão escolar seja desenvolvida pelos princípios e ações participativos, torna-se necessário que o diretor e a equipe técnico-pedagógica, em sua atuação, promovam:

a) Difusão contínua de informações claras e precisas sobre as questões fundamentais da vida escolar. Como consequência da falta de informações, o que se observa é o desenvolvimento de ondas e boatos, que parecem servir para suprir essa falta.

b) Adequação entre a geração de informações no contexto escolar e as linhas de ação pedagógicas necessárias para promover os objetivos da escola.

c) Desenvolvimento cultural e capacitação técnico-operacional dos professores, para que possam atuar em dimensão profissional, segundo os princípios da gestão participativa (LÜCK, 1998, p.7)

A falta da participação dos diversos segmentos da instituição de ensino na produção e acompanhamento de seu planejamento institucional e estratégico pode acarretar duas situações: visão restrita e irreal do ambiente organizacional e falta de comprometimento com a execução do plano.

O planejamento estratégico, para ser verdadeiro e estar em harmonia com a natureza dos processos organizacionais, precisa ser gestado por todos os segmentos da instituição. Do contrário, produz-se um plano a partir de uma visão estereotipada de um ator ou grupo de atores não refletindo a visão geral da organização ou do ambiente onde está inserida. Este planejamento tendo a ter metas irreais e confusas, reflexo do desconhecimento dos processos e ações e a sua execução tende a favorecer as conquistas e realizações e descuidar das ações que não tiveram desempenho similar.

Por outro lado, participação gera comprometimento, responsabilização, e a falta deste o desinteresse na realização e supervisão das ações e projetos da organização. Não se trata de divulgação das informações, por que a simples informação não substitui o processo de discussão e construção do conhecimento gerada pela participação no processo de planejamento institucional. Sem conhecimento, a informação pode gerar inclusive, desvios e interpretações tendenciosas.

Demonstra-se, abaixo, os resultados das categorias criadas a partir da análise da questão nove.

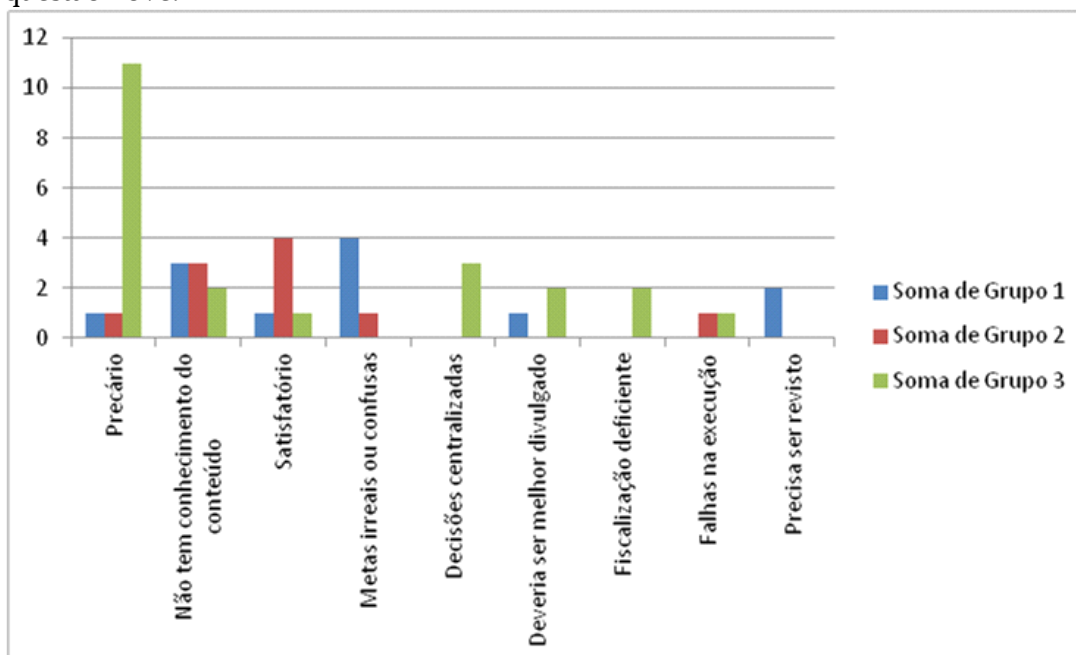


Gráfico 11 - Representação das categorias identificadas na questão 9.

6 CAPÍTULO VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiro, recupera-se os objetivos do presente trabalho e uma breve consideração sobre representações sociais.

Esperava-se “conhecer o que professores, alunos e técnicos administrativos pensam e sentem acerca deste setor, de sua realidade atual e de sua projeção para o futuro”. Propunha-se investigar a concepção e percepções dos atores diretamente envolvidos com o setor de produção sobre a implementação de cada área produtiva, especialmente quanto a sua forma de organização, manutenção e expansão e diante dessa análise provocar a discussão procurando:

- a) Demonstrar a relevância do setor de produção no desenvolvimento do processo de formação de profissionais;
- b) Investigar o papel que atualmente o setor de produção desenvolve dentro do Campus Campo Novo do Parecis, bem como qual papel este setor deveria desenvolver;
- c) Levantar elementos-chave da vivência e pensamento de discentes, técnicos administrativos e docentes para alimentar o desenvolvimento de um planejamento estratégico para a escola;
- d) Demonstrar como os dispositivos institucionais que regem o funcionamento da escola, contemplam o papel da escola e informam o seu funcionamento;
- e) Reforçar a importância da complementaridade entre a visão educacional e gerencial no pensar e fazer uma escola técnica.

A análise dos resultados procurou relacionar as respostas de cada grupo particularmente e entre si, procurando simplificar as referências principais, agrupando-as em categorias de maneira que as mesmas possam construir reflexões aproveitáveis à gestão do Campus Campo Novo do Parecis e do setor de produção. Desta forma, revisando os dados analisados e as discussões levantadas no decorrer do capítulo anterior, apresenta-se algumas considerações, que longe de serem finais, pretendem concluir o presente trabalho de pesquisa.

6.1 Da Realidade

A Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia foi criada para atender a Política Nacional de Educação Profissional; tem como principal atribuição atuar na capacitação da mão de obra nacional combatendo, pela educação e qualificação do trabalhador, as desigualdades sociais do país; pode oferecer uma ampla variedade de cursos em suas mais variadas modalidades, como cursos de formação inicial e continuada, de ensino médio, de ensino superior e de pós-graduação, sempre atentos as demandas do mercado de trabalho.

Desde sua implantação, a rede federal tem enfrentado inúmeras dificuldades, requerendo um esforço concentrado na gestão de recursos financeiros visando promover a infraestrutura básica dos campi e na disponibilização de recursos humanos, sempre em déficit pela alta taxa de rotatividades entre as unidades da rede, especialmente em localidades mais distantes dos grandes centros urbanos.

O Instituto Federal de Mato Grosso - IFMT, através de sua reitoria, tem se empenhado em sua institucionalização, visando a integração de todos os campi em torno de princípios e políticas próprias. Desde 2009, ano base da criação da Rede Federal, promoveu a elaboração e aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional, que prevê a missão, visão, os objetivos, as metas e as políticas de cada área de sua competência – ensino, pesquisa e extensão – e a gestão institucional; do Estatuto, aprovado *ad referendum*, criando a sua estrutura administrativa; e o Regimento Geral, também aprovado *ad referendum*, estabelecendo a dinâmica das atividades acadêmicas e administrativas e das relações entre os órgãos da instituição, complementando e normatizando as disposições estatutárias.

Estas regulamentações são institucionais, ou seja, regem todas as unidades do IFMT. Com uma estrutura multicampi tão diferenciada, que atende regiões tão distintas do amplo Estado de Mato Grosso, estas normas não atendem as especificidades de cada campus, especialmente os campi com vocação agrícola. Ressalta-se que dois de seus maiores instrumentos normativos foram aprovados *ad referendum*, isto é, sem a aprovação em assembleia geral, ou seja, sem a discussão entre todos os segmentos que compõem o IFMT.

Ainda não se encontra regulamentado o Plano Político Pedagógico - PPP, como peça fundamental na condução das atividades pedagógicas da unidade de ensino, que conste as concepções, princípios e fundamentos do currículo e das práticas institucionais. Além do PPP, a Organização Didática do IFMT também precisa ser aprovada, regularizando as ações de gestão escolar, como definição de calendários, carga horária, dentre tantas outras questões que são importantes e que atualmente são observadas nos Planos dos Cursos. Independente destes instrumentos pretenderem integrar todo o IFMT, devem conter ou prever um instrumento equivalente que contemple as particularidades de cada campus.

Nenhum dos instrumentos normativos estudados contém previsão, mesmo que em linhas gerais, acerca da estrutura e organização dos setores de produção que fazem parte dos campi agrícolas. Independente da competência de sua elaboração ser da reitoria ou do próprio campus, não foi encontrado nenhum instrumento que normatize as funções do setor de produção do Campus Campo Novo do Parecis.

Além da inexistência de estruturação formal do setor de produção, observa-se que tanto sua estruturação administrativa, quanto sua estruturação física são deficientes. O setor

de produção não atende suas funções principais básicas: promover a prática pedagógica e a produção para o consumo do próprio campus. O setor não dispõe de recursos humanos devidamente treinados para a realização e manutenção das atividades e de recursos financeiros e maquinários para garantir a produtividade do campo agrícola e zootécnico.

A regulamentação das ações do IFMT, por conseguinte, do Campus Campo Novo do Parecis tem impacto relevante na condução de suas ações pedagógicas e administrativas, especialmente das atividades de ensino. Observa-se que, com a incipiente estruturação da Rede Federal em todo o país, as atividades de ensino tornaram-se prioridades da gestão, muitas vezes relegando as funções de pesquisa e extensão. Segundo dados coletados pelo TCU no Censo da Educação Superior 2009-2010, as atividades de pesquisa e extensão não acompanham o desenvolvimento das atividades de ensino.

As atividades de pesquisa contribuem para o aprimoramento e produção de novos conhecimentos, que são difundidos pelo ensino e pela extensão. Portanto, a pesquisa depende do ensino e da extensão para difundir e aplicar sua produção e, assim, indicar novos rumos a serem seguidos. Por outro lado, o ensino necessita da extensão para levar seus conhecimentos à comunidade e para complementar e aperfeiçoar esses conhecimentos por meio de aplicações práticas. Também a extensão necessita da pesquisa para lhe ajudar a diagnosticar e oferecer soluções a problemas diversos com os quais irá se deparar e para lhe manter constantemente atualizada (BRASIL, 2013)

As observações do TCU são comprovadas no Campus Campo Novo do Parecis. As atividades de pesquisa são muitas vezes desenvolvidas mediante o empenho particular, inclusive financeiro, dos professores envolvidos, e através de parcerias com empresas especializadas, que muitas vezes deixam de reverter os resultados científicos destas pesquisas para o campus.

6.2 Das Percepções

As percepções dos professores, técnicos administrativos e alunos acerca do papel do setor de produção do campus Campo Novo do Parecis demonstram compartilhar das mesmas imagens, em sua maioria, quando reproduzem que o papel deve ser de atender o ensino e produzir para o consumo do campus. Atender o ensino significa que o setor tem o papel de proporcionar o ambiente favorável ao ensino e a aprendizagem, através da instrumentalização e manutenção do que foi descrito por um participante como um “laboratório a céu aberto”. A produção para o consumo pressupõe autossuficiência, ou seja, produzir com variedade, quantidade e qualidade para atender as necessidades de alimentos tanto do restaurante quanto dos animais. Este pensamento é motivado pelo objetivo de reduzir os custos com alimentação dos animais, bem como das despesas dos alunos internos ou não que fazem sua alimentação no campus, muitos deles comprovadamente carentes.

Aliados ao ensino, ou atrelados a ele, encontram-se a pesquisa e extensão, como bem foram mencionados pelos professores. Não são fatos indissociáveis, segundo a concepção dos Institutos Federais:

Essa organização curricular dos Institutos Federais traz para os profissionais da educação um espaço ímpar de construção de saberes, por terem esses profissionais a possibilidade de dialogar simultaneamente e de forma articulada, da educação básica até a pós-graduação, trazendo a formação profissional como paradigma nuclear, o que faz que essa atuação acabe por

sedimentar o princípio da verticalização. Esses profissionais têm a possibilidade de, no mesmo espaço institucional, construir vínculos em diferentes níveis e modalidades de ensino, em diferentes níveis da formação profissional, buscar metodologias que melhor se apliquem a cada ação, estabelecendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2010, p. 27).

Na confrontação dos pontos positivos e negativos do setor de produção pode-se realizar algumas considerações interessantes. Independente da falta de infraestrutura básica, mão de obra qualificada e incentivo, a percepção positiva mais relevante refere-se à área física de produção, considerada boa e produtiva. Pode-se observar que, a falta desta, seria o único problema intransponível, que não iria requerer esforços essencialmente de aprimoramento da gestão. As demais referências são estritamente gerenciais, que requerem a utilização das funções básicas da administração, nos termos de Chiavenato (2003): planejamento, organização, direção e controle. A gestão eficiente pressupõe a utilização destas funções de forma correta para atingir os objetivos da instituição, com a maximização dos resultados.

Um dos requisitos básicos para garantir a gestão de forma eficiente, como percebida pelos participantes, está no investimento em qualidade e na descentralização. Investir em qualidade significa utilizar técnicas de controle de qualidade, bem como em qualificação de mão de obra, tanto dos servidores efetivos quanto dos contratados, estendendo esta exigência às empresas prestadoras de serviços. Descentralizar não significa a diluição de poder, mas a divisão de responsabilidades, trazendo os membros da instituição para trabalhar junto, aliados a proposta maior que é o desenvolvimento do campus. Construir “pontes” entre os diversos setores e garantir a coordenação das atividades e a eficiência do fluxo de informações predispõe uma liderança consciente e forte.

6.3 Das Sugestões

Em termos gerais, uma conclusão contundente da presente pesquisa é a inexistência de um regulamento próprio para o setor de produção. Como observado no decorrer deste trabalho, o setor não está devidamente estruturado administrativamente. Suas funções se misturam tanto com o Departamento de Ensino, quanto com o Departamento de Administração, não tendo uma chefia imediata definitiva. Esta desorganização produz incertezas, ansiedades, além da óbvia falta de autoridade e responsabilização necessária. Esta pode ser uma das causas da falta de interesses e do sentimento de desorganização que transpassa algumas das respostas dos participantes da pesquisa.

Requerem-se, então, algumas providências imediatas para a solução de problemas mais próximos, como:

a) estruturação administrativa e funcional do setor de produção, com a designação de lideranças devidamente gratificadas para a sua gestão;

b) a instalação de comissão especialmente designada para este fim com a missão de criar o regulamento próprio do setor de produção, com a determinação do objeto, finalidades, responsabilidades dos professores, técnicos administrativos e alunos, manutenção e custeio de suas atividades, da destinação da produção excedente, dentre outras providências;

c) incentivar a participação efetiva dos professores, técnicos administrativos e alunos na elaboração do referido regulamento, como forma de garantir a geração de novas ideias, através do brainstorming, bem como a transparência do processo de formalização do setor.

Considerando o desenvolvimento da pesquisa e a reação dos participantes a ela, conseguiu-se demonstrar a relevância do setor de produção no desenvolvimento do processo

de ensino e aprendizagem de um campus com vocação agrícola, corroborando um dos objetivos da presente pesquisa. A investigação também conseguiu observar o papel que atualmente o setor de produção desenvolve dentro do Campus Campo Novo do Parecis, bem como conhecer o papel este setor deveria desenvolver dentro do Campus Campo Novo do Parecis, segundo os grupos diretamente envolvidos com as atividades do setor.

Como restringiu-se a área do estudo inicial ao setor de produção, conseguiu-se identificar as potencialidades e necessidades do referido setor e não do Campus em sua totalidade, como pôde ser observado às manifestações a questão 6 que trata dos pontos positivos e negativos do setor de produção. Conhecer as potencialidades e necessidades de todo o campus Campo Novo do Parecis pode ser um tema interessante para uma próxima pesquisa.

Diante das percepções dos grupos quanto a definição de planejamento estratégico, que identificam a necessidade do uso desta ferramenta de gestão pelo campus, esta vem a ser uma das sugestões do presente trabalho. Elaborar o planejamento estratégico do campus, num movimento conjunto e coordenado entre os departamentos pedagógico e administrativo, entre alunos, técnicos e professores, de forma transparente, visando o desenvolvimento e solidificação do campus na região de Campo Novo do Parecis.

Como observado no decorrer do presente trabalho, os grupos participantes da pesquisa e da vida cotidiana do setor de produção são heterogêneos, todos com características e anseios próprios, mas que podem se unir na busca da estruturação e garantia de perfeito funcionamento deste setor. O processo de planejamento estratégico pode facilitar a lida com estas diferenças, possibilitando o surgimento de ideias inovadoras e convergentes.

Definir o planejamento estratégico significa pensar a instituição como um todo, suas forças e fraquezas internas, suas oportunidades e ameaças externas, mas principalmente, reconhecer o que fazemos, qual o nosso negócio, qual a missão que temos e onde queremos chegar, quais os objetivos que pretendemos alcançar num período previsto, com suas metas quantificadas e indicadores de desempenho definidos. E, sobretudo quais os caminhos ou estratégias que pretendemos utilizar para alcançar estes objetivos, de forma a reprogramar as atividades e estruturas para atender essas novas diretrizes.

Não esquecendo que o planejamento pressupõe a visão do macroambiente, não somente da unidade de Campo Novo do Parecis, mas também de todo o Instituto Federal de Mato Grosso. A falta de conhecimento quando as disposições e estratégias do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI requer o esforço de pleitear a efetiva participação do campus nas decisões de planejamento do Instituto Federal.

Pelos dados da pesquisa, o PDI atual se enquadra no modelo atual de planejamento da administração pública, existindo meramente para o cumprimento do dispositivo legal e não como ferramenta eficiente de gestão estratégica e participativa, visando o crescimento e desenvolvimento sustentáveis da instituição com um todo. Ressalta-se o sentimento de precariedade do plano maior, que deveria determinar os objetivos da instituição e ser confiável na estruturação de cada um dos campi. Esta representação demonstra um descrédito quanto aos rumos do Instituto Federal de Mato Grosso, gerando intranquilidade na execução das atividades normais de ensino e falta de iniciativa nas atividades de pesquisa e extensão. Podemos observar que a instituição ainda tem um grande caminho para a gestão estratégica e eficiente.

O setor de produção de um campus com vocação agrícola possui uma conotação diferente de qualquer outra unidade de ensino, tanto técnica como tecnológica. Possui uma identidade própria, visto que os cursos que definem a linha de atuação da escola, de cunho agrícola, são construídos tendo como base o setor de produção e a sua operacionalidade. A manutenção dos cursos agrícolas depende da viabilização do setor de produção; sua

estruturação e eficiência, portanto, determinam o sucesso do seu processo de ensino e aprendizagem.

Uma das percepções iniciais do autor pressupunha a relevância e centralidade exercida pelo setor de produção dentro do conjunto de processos que formam e definem uma escola com vocação agrícola. Este olhar foi confirmado pelos diferentes olhares dos participantes da pesquisa, todos envolvidos diretamente com o setor de produção. Comprova-se, portanto, a importância do setor de produção de uma unidade de ensino agrícola, visto que por ele perpassa todo o processo educativo, na oferta de uma educação profissional e tecnológica de qualidade, assegurando a qualificação dos cidadãos para atender eficientemente o setor primário da economia nacional.



Figura 9 - Salto Belo – Atração turística de Campo Novo do Parecis

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do conceito da Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>; Acesso em: 16 nov 2012.

ALEXANDRE, Marcos. **Representação Social: Um Genealogia do Conceito**. Rio de Janeiro - v.10 - nº 23 - p. 122 a 138 - julho/dezembro 2004. Disponível em: <http://www.sinpro-rio.org.br/imagens/espaco-do-professor/sala-de-aula/marcos-alexandre/Artigo7.pdf>. Acesso em: 16 nov 2012.

ALVES, Giovani., MOREIRA, Jani., PUZIOL, Jeinni. Educação Profissional e Ideologia das Competências: elementos para uma crítica da nova pedagogia empresarial sob a mundialização do capital. Educere et Educare – Revista de Educação. Vol. 4 – Nº 8 – 2º Semestre de 2009.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal. 1988. Disponível em: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_29.11.2012/CON1988.pdf. Acesso em 27 mar 2013.

_____. **Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008: comentários e reflexões / organização**, Caetana Juracy Resende Silva. – Natal: IFRN, 2009.

_____. LEI Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências**. Diário Oficial. Brasília/DF 2004;

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Sousa, José Vieira. **Teorias administrativas** – Brasília: Universidade de Brasília, 2006. (Profucionário - Curso técnico de formação para os funcionários da educação).

_____. Ministério da Educação. **Um Novo Modelo de Educação Profissional e Tecnológica: Concepção e Diretrizes**. 2010. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 27 set 2011.

_____. Ministério da Educação. **Sinopse das Ações do Ministério da Educação**. Nov. 2010. Disponível em: http://gestao2010.mec.gov.br/indicadores/chart_53.php. Acesso em: 03 nov 2011.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso**. Cuiabá, 2009.

_____. **Termo de Acordo de Metas e Compromissos Ministério da Educação/Institutos Federais**. Brasília, 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 0506/2013 Ata 08 - Plenário**. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Index.faces?textoPesquisa=auditoria%20nos%20institutos%20federais>. Acesso em 27 mar 2013.

BAFFI, Maria Adelia Teixeira. **O planejamento em educação: revisando conceitos para mudar concepções e práticas**. In.: BELLO, José Luiz de Paiva. *Pedagogia em Foco*, Petrópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam02.htm>>. Acesso em: 27 mar 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70. Lisboa, Portugal, 1977.13

BOTLER, Alice H. Org. **Organização, Financiamento da Gestão Escolar: subsídios para a formação do professor**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

CAMPOS, Claudinei, J. G., **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF) 2004 set/out; 57(5): 611-4. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000500019&script=sci_arttext. Acesso em 19 fev 2013.

CASTRO, Lucia R., BESSET, Vera L. **Pesquisa-Intervenção na Infância e Juventude**. Rio de Janeiro, Trarepa/FAPERJ, 2008.

CANDURÚ, Marise T., RODRIGUES, José A. **Elaboração de Trabalhos Acadêmicos: normas, critérios e procedimentos**. 4ed. rev. ampl. e atual. Belém: 2010.

CAPPELLE, Monica C. A, MELO, Marlene C. O, GONÇALVES, C. A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais**. Revista de Administração da UFLA, v.5, n.1, jan-jun, 2003. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br>>. Acesso em: 18 mar 2013.

CHIAVENATO. Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro, Elsevier. 2003.

CONSUP. Resolução nº 1, de 1º de setembro de 2009. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso**. In: BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. Cuiabá, 2009.

CONSUP. Resolução nº 5, de 23 de abril de 2012. **Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso**. In: BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. Cuiabá, 2012.

COSTA, Liliane K. **As Representações Sociais de Lixo dos Educandos do Colégio Agrícola de Camboriú-CAC/SC**. 2008. 62 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2008. Orientação de Claudio Luiz de Alvarenga Barbosa.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo, Nobel. 2002;

_____, **Tecnologia, administração e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FACULDADES BOM JESUS. **Economia empresarial**. Coleção Gestão Empresarial. FAE Business School. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JODELET, Denise. **As Representações Sociais**. Traduzida por Lilian Ulup. 4ed. Rio de Janeiro: UERJ, 2001.

_____. **O movimento de retorno ao sujeito e a abordagem das representações sociais**. Sociedade e Estado, Brasília, v. 24, n. 3, pp. 629-712, setembro/dezembro, 2009.

JODELET, D, **Representações Sociais: um domínio em expansão**. In D. Jodelet (Ed.) Les représentations sociales. Paris: PUF, 1989, pp. 31-61. Tradução: Tarso Bonilha Mazzotti. Revisão Técnica: Alda Judith AlvesMazzotti. UFRJ- Faculdade de Educação, dez. 1993. Disponível em: <http://portaladm.estacio.br/media/3432753/jodelet-drs-um-dominio-em-expansao.pdf>. Acesso em: 06 mar 2013.

LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LANGLEY, Ann. **O Papel do Planejamento Estratégico**. 1995. Disponível em: www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task. Acesso em 27 mar 2013.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade** – 10. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração** – 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES. Hely Lopes, **Direito Administrativo Brasileiro**. 18º ed. São Paulo. Malheiros, 1993.

MENDES. Walter da C. **As representações sociais do bioma cerrado entre os alunos do curso de Tecnologia em Gestão Ambiental do Instituto Federal Goiano - Campus Urutaí**. 2012. 92f. Dissertação (Mestrado em Ciências) Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2012. Orientação de Rosa Cristina Monteiro.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita: repensar a reforma e reformar o pensamento**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MOSCOVICI, Serge. **Representações Sociais: Investigação em Psicologia Social**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

NASCIMENTO-SCHULZE, Clélia Maria e CAMARGO, Erigido Vizeu. **Psicologia social, representações sociais e métodos**. Temas psicol. [online]. 2000, vol.8, n.3, pp. 287-299. ISSN 1413-389X. Santa Catarina, 2000. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2000000300007&script=sci_abstract. Acesso em 19 fev 2013.

OECD: Education at a Glance 2011 – **Indicadores, OECD** Paris, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011-en>>. Acesso em: 21 de novembro de 2011.

OLIVEIRA, Eliana de et al. **Análise de Conteúdo e Pesquisa na Área de Educação**. PUC. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.pucsp.br/pos/ped/rsee/ac2003.pdf>. Acesso em 19 fev 2013.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. Fundação Santilana, Brasília: Moderna, 2011. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12503&Itemid=841. Acesso em 06 nov 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **A hora da estratégia.** Revista HSM Management. Nov- Dez 1997

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO NOVO DO PARECIS. **História.** Disponível em: <<http://www.camponovodoparecis.mt.gov.br/2010/historia.php>>. Acesso em 01 nov 2011.

SÁ, Celso Pereira de. **A Construção do Objeto de Pesquisa em Representações Sociais.** Rio de Janeiro: UERJ, 1998.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. **Gestão Democrática da Escola: bases epistemológicas, Políticas e pedagógicas** – UFPE;

SANTOS, Eliana Cavalcante Maués. **Representações Sociais da Psicologia do Trabalho: O olhar de formandos em Psicologia da Universidade Federal do Pará.** 2010. 129 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2010. Orientação do Prof. Dr. Janari da Silva Pedroso.

SEGA, Rafael A. **O Conceito de Representação Social nas Obras de Denise Jodelet e Serge Moscovici.** Anos 90, nº 13, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ppghist/anos90/13/13art8.pdf>>. Acesso em: 16 nov 2012.

SPINK, M. J. P. O conceito de representação social na abordagem psicossocial. Cad. Saúde Pública vol.9 no.3 Rio de Janeiro July/Sept. 1993.

SILVA, Ariane Franco Lopes da. **Corporeidade e representações sociais: agir e pensar a docência.** Psicol. Soc. [online]. 2011, vol.23, n.3, pp. 616-624. ISSN 0102-7182. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822011000300020>.

SILVA, Cristiane R, GOBBI, Beatriz C., SIMÃO, Ana A. **O uso da Análise de Conteúdo como uma ferramenta para a Pesquisa Qualitativa: descrição e aplicação do método.** Organizações Rurais Agroindustriais, UFLA, v. 7, n. 1, p. 70-81. Lavras, 2005. Disponível em <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/download/210/207>. Acesso em 19 fev 2013.

VASCONCELOS. Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização.** 19ª ed. São Paulo, Libertad Editora, 2009;

VIANNA. Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento Participativo na Escola: um desafio ao educador.** São Paulo, EPU, 1986.

8 ANEXOS

Anexo I – Termo de Consentimento

UFRRJ INSTITUTO DE AGRONOMIA PROGRAMA DE POS-GRADUACAO EM EDUCACAO AGRICOLA

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), de uma pesquisa, que faz parte do projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola do Instituto de Agronomia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Sua participação não é obrigatória, mas caso concorde participar, favor assinar ao final do documento.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador, através dos quais poderá entrar em contato para esclarecer quaisquer dúvidas do projeto e de sua participação.

A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

IDENTIFICAÇÃO:

Pesquisador responsável: **LÉA FLORES**

Instituição: **Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Campo Novo do Parecis**

Endereço: Rodovia MT 235, Km 12, Zona Rural, Campo Novo do Parecis, CEP 78360-000

Endereço eletrônico: **lea.flores@cnp.ifmt.edu.br**

Telefone: Fixo: (65) 3382-2732 Celular: (65) 9649-7346 e 8170-7060

Instituição de pesquisa: **Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Agronomia, Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola – UFRRJ/PPGEA**

Endereço: Km 47, Antiga Rio - São Paulo, Seropédica – RJ. CEP: 23851-970.

Tel/fax: (21) 3787-3741

PROCEDIMENTOS DE ESTUDO: A partir de seu consentimento, sua participação consistirá no fornecimento de depoimento escrito e de resposta de questionário, para que seja realizada a análise de conteúdo. Todo o material coletado será catalogado com um número de referência, preservando-se a confidencialidade dos seus dados pessoais.

RISCOS E DESCONFORTOS: Não há quaisquer riscos à sua integridade física ou emocional. Caso você o desejar, a qualquer momento poderá retirar-se da pesquisa e solicitar que o material até então coletado seja descartado.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Será garantido sigilo absoluto dos nomes de todos os sujeitos participantes para assegurar a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Assinatura da Pesquisadora Responsável: _____

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO:

Eu, abaixo assinado, (professor, técnico administrativo ou aluno do IFMT Campus Campo Novo do Parecis) declaro que li as informações contidas neste documento e está devidamente informado(a) pela pesquisadora Léa Flores.

Assinatura

Anexo II - Questionário Aplicado na Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA
MESTRADO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA

Q U E S T I O N Á R I O

1 – Identificação:

a) Idade: __ anos b) Sexo: () masculino () feminino

2 – Área de atuação: _____

3 – Tempo que está no IFMT Campus Campo Novo do Parecis: ____ anos ____ meses

4 – Em sua opinião, qual o papel do setor de produção dentro do IFMT Campus Campo Novo do Parecis?

5 – Qual o papel que você considera que ele deveria desenvolver?

6 – Que aspectos positivos e negativos você acredita que existem em relação ao setor de produção?

a) POSITIVOS:

b) NEGATIVOS:

7 – Em sua opinião, o que é planejamento estratégico?

8 – Qual o papel do planejamento estratégico em uma organização?

9 – Como você avalia o Plano de Desenvolvimento Institucional.