

PROCESSOS DE GESTÃO EM TRANSFORMAÇÃO: OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA COMO “ARENA POLÍTICA”

Maria Isailma Barros Pereira

RESUMO

Esta investigação refere-se a um recorte de uma tese produzida na UFPE, onde destacamos que as transformações sociais, políticas e econômicas geram alterações no mundo do trabalho e no interior das organizações, enquadrando-se nesse contexto as mudanças implantadas com o surgimento dos IF's. Para tanto, foi realizado um estudo de caso num dos Campi do IFPE, à luz da imagem organizacional da arena política (COSTA, 1998). Dentre os procedimentos adotados, utilizamos a literatura a respeito do tema, bem como a análise dos dados obtidos através da aplicação de questionários com a equipe gestora e servidores, além de observações registradas em diário de campo. Dentre os resultados obtidos, confirmamos que o uso da imagem “arena política” na presente pesquisa favorece o entendimento sobre os IF's como espaços organizacionais políticos peculiares.

PALAVRAS-CHAVE: Institutos Federais, Imagem organizacional, Arena política.

ABSTRACT

This research refers to a clipping of a thesis produced at UFPE, where we highlight that social, political and economic transformations generate changes in the world of work and within organizations, fitting in this context the changes implemented with the emergence of FIs. . To this end, a case study was conducted in one of the IFPE campuses, in the light of the organizational image of the political arena (COSTA, 1998). Among the procedures adopted, we used the literature on the subject, as well as the analysis of data obtained through the application of questionnaires with the management team and servers, as well as observations recorded in a field diary. Among the results obtained, we confirm that the use of the “political arena” image in the present research favors the understanding of FIs as peculiar political organizational spaces.

KEYWORDS: Federal Institutes, Organizational Image, Political Arena.

APRESENTAÇÃO

Este artigo refere-se a um recorte de uma tese desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), junto ao Núcleo de Estudos sobre Política Educacional, Planejamento e Gestão da Educação, no ano de 2015.

Tratou-se de uma investigação que teve como objetivo central analisar os processos de gestão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's), considerando o surgimento de novos contextos organizacionais após a promulgação da Lei 11.892/2008 e os objetivos específicos foram: analisar as mudanças gestonárias da educação profissional até a criação dos Institutos Federais a partir dos textos legais e da documentação pertinente; caracterizar a relação entre os aspectos macro (regulamentação) e micropolíticos (processos de gestão dos IF's); analisar as repercussões da política instituída a partir da Lei 11.892/2008 na gestão dos IF's e identificar os principais elementos que caracterizam os processos de gestão nos IF's relativamente à reconfiguração das relações de poder.

Destacamos que as mudanças ocorridas no âmbito da educação profissional, no que se refere à legislação, ao longo da história da educação brasileira trazem no seu interior implicações sociais, culturais, políticas e pedagógicas. Compreendemos que dentre estas encontra-se a própria formação social do Brasil ao longo da história, o que repercute na própria análise histórica dos rumos da educação profissional, onde essa oferta educativa se restringia, inicialmente, ao atendimento às classes menos favorecidas, num viés educacional filantrópico e atualmente a proposta de implantação da educação profissional é revestida pela concepção de criação dos IF's como uma proposta “inovadora” de oferecimento de uma educação com base humanística-técnico-científica, considerando que o nascimento dos IF'S “traz em seu DNA elementos singulares para sua definição identitária, assumindo papel representativo de uma verdadeira incubadora de políticas sociais” (BRASIL, 2008).

Vale pontuar que as transformações sociais, políticas e econômicas geram alterações no mundo do trabalho e no interior das organizações, enquadrando-se nesse contexto as mudanças implantadas na educação profissional com o surgimento dos IF's. Nessa reconfiguração das instituições educacionais técnicas e profissionalizantes em IF's encontram-se novos elementos organizacionais, que trazem outras demandas aos servidores e gestores.

Tivemos com uma das bases teóricas da tese as cinco imagens organizacionais descritas (escola como empresa, escola como burocracia, escola como democracia, escola como arena política e escola como cultura) e apresentadas por Costa (1998), as quais trazem elementos de reflexão que repercutem nas ações e objetivos organizacionais dos IF's, mas para um contexto ampliado para o presente estudo, utilizaremos a imagem organizacional da arena política do referido autor por relacionarmos com o contexto específico do Instituto Federal.

Para Costa (1998), na imagem da arena política “os interesses individuais e grupais desenvolvem-se e afirmam-se em função do poder dos respectivos representantes” (p.79), o que nos leva a refletir que as decisões emanadas nos IF's irão ser resultados de processos de

ajustes e que muitas vezes esses processos podem ser imbuídos de posições contrárias à gestão e, portanto, refletem as relações de poder.

Reis (2013) considera que o termo arena política tem relação com a tomada de decisões a nível coletivo, o que nos remete à sua dimensão institucional e, portanto, pode ser compreendida como um espaço de disputas em torno das decisões num determinado contexto organizacional. Para o referido autor a expressão arena política:

Refere-se à delimitação do campo, do ambiente, da cena onde se travam essas disputas. As características da arena política determinarão, em grande parte, a dinâmica da vida política, conforme as instituições decisórias vigentes, a configuração organizacional dos grupos, os valores e/ou prioridades estratégicas dos contendores (p.34).

Nesse sentido, o uso metafórico do termo arena política nos leva ao entendimento da existência de espaços conflituos organizacionais, onde grupos de interesses comuns e/ou divergentes disputam interesses, o que nos leva a noção de “espaço político conflituoso”, onde “a ênfase recai sobre o papel dos atores e dos espaços decisórios em processos que levam à definição e redefinição de estruturas setoriais de relações entre tais atores e espaços políticos” (CÔRTEZ, 2009, p.28).

O presente recorte da tese, onde analisamos o IFPE, lócus da pesquisa, à luz da imagem organizacional da arena política, o que nos permite ressaltar as relações de poder presentes nas práticas e processos de gestão ao considerarmos a pluralidade e diversidade de sujeitos que podem expressar interesses e objetivos próprios que não coadunam com os da instituição, como também a existência de conflitos e lutas pelo poder tendo a negociação como elemento chave da gestão.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No contexto dos IFs, identificar a imagem arena política favorece o entendimento das formas de conhecimento compartilhado, importante para o seu funcionamento, pois está relacionada às respostas afetivas e comportamentais dos membros, como tentativa de identificar o que está ocorrendo com a organização, bem como identificar os principais atributos que estão influenciando a nova conformação/configuração institucional.

Vale considerar que diante das mudanças previstas na Lei 11.892/2008, os IF's passam a ofertar cursos relacionados à educação básica, cursos de qualificação profissional, cursos técnicos e tecnológicos, cursos de nível superior e cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, o que configura o IF, diante desse leque de ofertas educativas, numa organização curricular singular no contexto brasileiro, diferenciada por seus variados graus de atendimento educacional. Um de seus propósitos é oferecer “itinerários formativos” aos estudantes, no sentido de que os mesmos possam realizar vários cursos na instituição, numa mesma área de conhecimento e, assim, realizarem percursos de aprendizagens que se complementam e se integrem, com perspectiva de aprofundamento.

Podemos considerar que as mudanças na organização ou a nova institucionalidade certificada ao IF se materializa, fundamentalmente na perspectiva do oferecimento de variados cursos técnicos (integrados e subsequentes) e superiores, conferindo à instituição a promoção

de um leque de ofertas educativas visando possibilitar aos estudantes os itinerários formativos conforme a Lei 11.892/2008 prevê. Essa missão formativa inovadora acarreta não só uma nova visão pedagógica nas suas ações educativas, mas toda uma transformação nos aspectos estruturais, administrativos e de gestão, como aponta Brezinski (2011) ao destacar que o novo percurso trilhado pelos IF's implica em investimentos em “novas estruturas físicas (construção de novas escolas em todo o país), administrativas (envolvendo a contratação de servidores para ocuparem os diversos postos de trabalho que se abrirem) e de gestão” (p.40).

De acordo com Brezinski (2011), a própria criação dos IF's possibilitou a conquista de um novo espaço acadêmico, científico, político e de inserção em todo o território nacional e não podemos ignorar tal fato. No entanto, essa espécie de fusão organizacional pedagógica com a oferta de cursos técnicos e superiores, acarreta no dia- a-dia problemas variados e, se o próprio Instituto Federal não tiver um planejamento pedagógico de suas ações para cada área com metas e objetivos a alcançar, pode ocorrer a perda de foco e atendimento aos preceitos legais.

Portanto, as mudanças organizacionais propostas a partir da criação dos IF's, mesmo que tenham sido implementadas “com força impositiva legal”, conforme Lima Filho (2006, p. 29), não prescindem a uma reflexão sobre as singularidades e peculiaridades de cada *Campus* criado a partir da concretização de tais mudanças, pois não é somente com a imposição de uma legislação que as formas e os rituais presentes no cotidiano institucional são alterados, já que consideramos que cada instituição possui a sua cultura organizacional.

Compreendemos que os rituais, as concepções, as crenças, os valores e toda a simbologia utilizados pela comunidade educacional dos IF's são constituintes da cultura organizacional e devem ser levados em consideração para uma melhor análise do trabalho de organização e, particularmente, de como se configura o trabalho de um gestor, cabendo ao mesmo o desenvolvimento de um trabalho articulado com a coletividade (servidores, estudantes e comunidade) e espera-se que esse trabalho seja realizado baseado em práticas democráticas de gestão, sendo o gestor “uma figura estratégica do sistema” (DEMO, 2008).

Apoiamo-nos em Lück (2008, p. 48) para caracterizar a gestão escolar como “uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino”, por considerarmos essa função estratégica no contexto dos IF's diante da nova institucionalidade. Para que esse trabalho de gestão se realize com plenitude será necessário priorizar o trabalho coletivo em detrimento de iniciativas individuais, pois as instituições educacionais que são ditas competentes são aquelas em que o poder é disseminado coletivamente e, portanto, levar em consideração as relações de poder, a própria gestão e os processos de tomada de decisões em cada unidade do IF.

Os IF's trazem no seu interior uma estruturação própria de uma organização composta de várias organizações, ou seja, a estrutura *multicampi* com a Reitoria e os *Campi* favorece a percepção que se trata de contextos singulares, por serem parte de uma mesma instituição, mas com estruturas organizacionais híbridas, já que os *Campi* têm propostas de gestão diferenciadas de acordo com os contextos locais. Diante dessa realidade que perpassa uma análise macro e

micro social, consideramos que Instituto Federal constitui-se como um conjunto de unidades com gestão interdependente, mas que dependem ao mesmo tempo das normatizações advindas da Reitoria e da SETEC. A este respeito, Fernandes (2009) nos estimula a uma reflexão para esse novo desenho organizacional, ao destacar que os Institutos Federais apresentam “uma identidade única e estrutura *multicampi*, o que requer uma organização administrativa inovadora, com bases próprias de rede” (p.03).

Podemos considerar que as mudanças na organização ou a nova institucionalidade relativa aos IF's são pontos de reflexão, pois os processos de mudança vivenciados na instituição irão perdurar por um tempo considerável se levarmos em conta a própria herança cultural advinda do CEFET. O fato é que é importante considerarmos que, atrelada à forma como os IF's estão organizados, está subjacente toda uma cultura organizacional, uma dimensão cultural que os caracteriza como uma instituição educacional que vai “além das prescrições administrativas e das rotinas burocráticas” (LIBÂNEO, 2006, p. 22).

O IF, como uma organização educativa peculiar, possui em sua conjuntura toda uma singularidade e dinâmica própria e a sua cultura organizacional é tomada como fator relevante, visto que influencia a contextualização e a formação de práticas culturais. Nesse sentido, os Institutos Federais representam, legalmente, um dispositivo da sociedade cujo papel social, amparado por lei, é contribuir com o desenvolvimento educacional e socioeconômico do conjunto de regiões dispostas no território brasileiro, a partir do conhecimento de um público historicamente colocado à margem das políticas de formação para o trabalho, da pesquisa aplicada destinada à elevação do potencial das atividades produtivas locais e da democratização do conhecimento, considerando a comunidade em todas as suas representações. Assim, no conjunto das atribuições conferidas aos Institutos Federais, há que se preservar a indissociável relação entre ensino, pesquisa e extensão e oferecimento de itinerários formativos.

METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso num dos *Campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), escolhido por ter sido uma Unidade Descentralizada (UNED) vinculada ao Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) Recife e ter se transformado em IF, tendo em seu quadro de servidores uma equipe gestora desde a época do CEFET, o que coaduna com a existência no seu interior de peculiaridades próprias e significativas para reflexão sobre o objeto do estudo qual seja, a dinâmica da organização no que se refere aos seus processos de gestão relacionados com as mudanças institucionais do CEFET para Instituto Federal.

Como metodologia de execução da pesquisa, optamos, então, por realizar um estudo de caso. Dentre os procedimentos adotados, utilizamos a literatura a respeito do tema, bem como a análise dos dados obtidos através da aplicação de questionários com a equipe gestora, professores e servidores da área administrativa e pedagógica, além de observações diretas registradas em diário de campo.

A referida pesquisa inseriu-se em uma abordagem qualitativa, onde as principais características dessa abordagem são: o ambiente natural como fonte direta de dados e o

pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador (GODOY, 1995). Nesse sentido, o processo de análise e interpretação dos dados de nossa pesquisa qualitativa foi feito através de Análise de Conteúdo na perspectiva de Bardin (1977).

Assim, o estudo realizado incluiu observações no cotidiano institucional em diferentes situações, contando com uma observação semanal, entre os anos de 2013 e 2014, salientando que os pontos observados seguiam um roteiro prévio, incluindo observações realizadas em reuniões com a equipe gestora e demais instâncias no *Campus*, como as reuniões no âmbito da Reitoria do IFPE, reuniões com o Conselho Superior, reunião com o Colegiado de Dirigentes, reunião com os estudantes, reuniões com os professores e solenidades festivas com o intuito de observar os processos de gestão no *Campus pesquisado*.

No segundo momento da pesquisa foi realizada a coleta e análise dos dados através da observação, anotando as observações no Diário de Campo e a utilização dos questionários com os sujeitos da pesquisa: equipe gestora, docentes e servidores da área administrativa e pedagógica.

A escolha da categoria imagem organizacional tem como fundamento a ênfase desta como fator estratégico para diferenciar as organizações, uma vez que a imagem se forma a partir da observação dos sujeitos, o que remete à ideia de que as organizações se constituem dinamicamente a partir das atribuições de sentidos que estes outorgam e incorporam por meio de rituais, procedimentos, formas de relacionamentos interpessoais, atribuição de valores.

No âmbito da pesquisa os sujeitos que compõem a equipe gestora foram identificados com a sigla E.G., os professores com a sigla P. e no que diz respeito aos servidores da área administrativa e pedagógica foram utilizadas as siglas S. A. para denominar os servidores da área administrativa e S.P. para os servidores da área pedagógica, seguidas com numeração identificatória.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Consideramos que a instituição educacional constrói e reconstrói imagens organizacionais, considerando que o seu processo educativo não se dá no vazio, mas entre pessoas, num contexto social, já que a instituição educacional possui muito mais do que a sua regimentação legal ou as determinações burocráticas que lhe são impostas, constituindo-se como um espaço social “onde se criam e recriam conhecimentos, valores e significados” (ANDRÉ, 1995, p.41).

Na reconfiguração das instituições educacionais técnicas e profissionalizantes em IF's encontram-se novos elementos organizacionais, que trazem outras demandas aos gestores, agora denominados de Diretores Gerais. Entende-se, assim, que o Diretor Geral dos IF's coordena o processo político que é a gestão da instituição e a sua ação de gerir a organização não se resume em apenas cuidar de seu funcionamento burocrático, e muito menos em organizar a rotina de trabalho da instituição educacional; muito mais do que isto, exige-se do gestor uma ampla visão dos aspectos qualitativos de sua gestão, incluindo a gestão das aprendizagens dos alunos e a responsabilização pelos seus resultados.

Lima Filho (2006, p. 29) ressalta que, embora as mudanças em relação as transformações do IF tenham sido implementadas “com força impositiva legal”, na prática sua concretização teve que obedecer às particularidades de cada instituição, portanto, às formas e ritmos específicos. Esse autor apresenta alguns aspectos que considera os principais efeitos dessa reforma, como: a introdução de mudanças institucionais repentinas e hierarquizadas, criando obstáculos à participação democrática tanto dos agentes da rede quanto da sociedade civil e a prestação de serviços e aproximação a grupos empresariais.

Palavras como interesse, conflito, poder e negociação são consideradas palavras-chave no entendimento da imagem organizacional da instituição educacional como arena política, por possuírem relação direta com os preceitos organizativos em que as instituições educacionais, como as instituições em geral, são relacionadas, quer seja a pluralidade e heterogeneidade de indivíduos e grupos que compõem a organização, como pelo conflito de interesses e luta pelo poder presente no contexto organizacional interno, ou seja, nos aspectos da micropolítica.

Os dados coletados e analisados nos levaram a refletir a respeito da natureza política das relações que se travam nos IF's, especialmente a partir das mudanças geradas com a nova regulamentação. Tanto as novas normativas gerais como a própria cultura organizacional do IFPE são demarcadas por relações de poder e negociação, o que nos leva a compreender que a instituição pesquisada é uma “miniatura” do sistema político global, ou seja, reflete as relações de poder presentes no contexto político e social mais amplo.

Estes aspectos puderam ser vistos na instituição pesquisada em função da existência de novos mecanismos de gestão, como o Colégio de Dirigentes e o CONSUP espaços de tomada de decisões coletivas no âmbito do IFPE que se ampliam, não se limitando apenas à ampliação de cargos das direções e coordenações. Nesse contexto, indagamos ao E.G. 1 se considera que a tomada compartilhada de decisões através da existência do Colégio de Dirigentes e do CONSUP, o fez perder espaço de decisão, ao que ele responde que:

A tomada de decisão compartilhada gera uma responsabilidade compartilhada, a meu ver. Isso pode contribuir para reduzir equívocos na gestão, uma vez que várias cabeças pensantes podem chegar a uma conclusão melhor para a instituição, na maioria das vezes. Não vejo isso como uma perda de espaço de decisão e sim como uma democratização dos processos decisórios.

O entrevistado afirma que não percebe perda de autonomia, mas espaço de decisão compartilhada. O Colégio de Dirigentes e o CONSUP são, então, considerados espaços importantes de decisão e que trazem no seu interior elementos de democratização. Nesse sentido, perguntamos aos professores como eles se colocam diante dessa questão e se consideram que a tomada compartilhada de decisões através dos referidos espaços decisórios, faz a equipe gestora do *Campus* perder espaço de decisão e identificamos que quatro dos sete professores consideram que esses espaços interferem sim nas decisões tomadas internamente e destacam que esses espaços acabam uniformizando alguns procedimentos para o IFPE como um todo, desconsiderando os contextos diferenciados de cada unidade educativa, pois “cada *campus* está inserido em realidades diferentes, e decisões compartilhadas com o colegiado tendem a padronizar para um entendimento mais generalizado” (P.06).

Sabemos que a padronização de procedimentos faz-se necessária num contexto organizacional complexo como os IF's, já que com a necessidade de um enfoque sistêmico, o Instituto Federal passa a ser um conjunto de unidades educacionais relacionadas com a Reitoria e assim é necessário, para o seu bom funcionamento organizacional, ter diretrizes únicas baseadas em princípios institucionais estratégicos, inclusive possuindo um Projeto Político Pedagógico e um Plano de Desenvolvimento Institucional únicos para toda a instituição.

Um professor ressalta também, que não havia ouvido falar do Colégio de Dirigentes, somente conhecia o CONSUP e pondera que “a partir do momento que as ações do Diretor dependem do CONSUP, então, isso influi no poder de decisão do diretor” (P.10). É compreendido, então, pelos professores entrevistados que se posicionam críticos quanto ao papel da equipe gestora dos *Campi* do IFPE em relação aos espaços colegiados mencionados, que a equipe gestora é influenciada por esses espaços decisórios. Um dos professores argumenta que “de uma certa forma, o Diretor não pode tomar as decisões sozinho” (P.09). É destacado pelos professores que esses espaços colegiados são formados por uma grande quantidade de pessoas e questionam até que ponto essas decisões coletivas afetam positivamente o trabalho da equipe gestora no cotidiano da Instituição, considerando que o próprio “CONSUP não pode ser composto por muitos membros” (P.01).

Queremos apenas enfatizar que, apesar de certo consenso em torno da influencia das decisões dos colegiados na atuação da equipe gestora, decisões coletivas incluem diferentes posições, às vezes conflitantes. Consideramos, então, que a instituição educativa é uma organização “fortemente hierarquizada, com uma grande diversidade ideológica que lhe é inerente, é inevitável a existência de conflitos de interesses e de personalidades a todos os níveis” (CARDOSO, 2013, p.28), o que nos leva a compreensão que os IF's se enquadram nesse contexto organizacional permeado por conflitos de interesses, o que nos remete a imagem organizacional da arena política. Justamente por este motivo, é relevante o estabelecimento de uma nova rotina de gestão e, para a resolução desses conflitos, o papel do Diretor Geral dos *Campi* que leve em consideração “a gestão de uma ideologia comum a todos, de uma visão partilhada, de uma cultura de compromisso com a missão da escola” (p.28).

Destacamos, então, que a discussão sobre as relações de poder e sobre a questão da autonomia relacionada à Reitoria e as Direções Gerais dos *Campi* do IFPE constitui-se como um ponto importante para uma reflexão sobre as práticas e os processos de gestão dos IF's, pois mesmo considerando que a Lei 11.892/2008 destaca a questão da autonomia dos *Campi* é possível identificar que, na prática de gestão, a rotina administrativa foi alterada tanto na relação interna como na relação *Campus*/Reitoria.

Nessa reflexão sobre os processos e as práticas de gestão, também, foram apontados pontos que dizem respeito à própria função do IF na oferta da educação profissional e ensino superior, pois segundo um dos professores “seria interessante haver uma reflexão institucional sobre a mudança do CEFET para IF, não observo que isso foi trabalhado nos *Campi*” (P.07), até porque “seria interessante refletir sobre o IF como uma nova instituição, com isso novos processos gerenciais serão necessários para que essa nova instituição trabalhe” (P.09), considerando, também, que “a formação profissional média é tão importante quanto a profissional, os diretores

devem se empenhar em transformar o ambiente dos IF's em centros de pesquisa, como é na universidade" (P.01).

Os extratos de falas ratificam a necessidade de refletir sobre o IF como uma nova instituição, mas que trás na sua história marcas relativas às transformações oriundas das políticas educacionais e do contexto social e econômico brasileiro. Nesse sentido, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, cujas origens remontam ao ano de 1909, com a criação das Escolas de Aprendizes e Artífices, é o resultado das mudanças e transformações ocorridas no Brasil no que se refere à educação profissional e tecnológica, o que a caracteriza como um fluxo de mudança e transformação, o que inclui o desenvolvimento de processos ocultos ou diferentes lógicas de mudança, que se refletem na própria realidade organizacional.

Consideramos importante, então, destacar o IFPE a partir da imagem organizacional como arena política, por considerarmos que essa imagem reflete as relações presentes no cotidiano institucional em que as questões que dizem respeito ao poder e aos conflitos emanados se sobressaem principalmente numa análise da relação que é estabelecida entre a Reitoria e as Direções Gerais dos *Campi* e as equipes gestoras. Compreendemos também a intencionalidade política que subjaz a qualquer relação organizacional, sendo necessário que a gestão do IFPE esteja atenta aos seus processos e práticas e que seja promovida no cotidiano institucional "uma comunicação eficaz, direta e principalmente rápida, atingindo todos os interessados, pois isso minimizaria os conflitos inerentes a opiniões diferentes, ou mal-entendidos" (P.03) nos processos e práticas de gestão.

Assim, as mudanças organizacionais que emergiram com a regulamentação, envolvem não apenas o estabelecimento de uma estrutura gestonária, a exemplo dos órgãos colegiados já mencionados, mas nova dinâmica nas decisões do âmbito micropolítico de cada *Campus*, bem como no estabelecimento de relações que ultrapassam os limites de cada *Campus* e se englobam numa macroestrutura institucional.

CONCLUSÕES

Levamos em consideração a análise dos IF's tendo como pano de fundo a imagem organizacional da *arena política*. Diante dos pontos elencados, consideramos pertinente destacar que o IFPE precisa refletir sobre as relações de poder presentes no seu interior, pois é necessário que todos tomem consciência da missão e da função social da instituição, como as prerrogativas legais que dizem respeito à criação dos IF's.

Segundo Brezinski (2011), a criação dos IF's resultou interesse para todas as partes envolvidas com essa transformação organizacional, no caso o próprio governo e a sociedade em geral, porque o novo formato organizacional atende aos anseios das instituições integrantes da Rede Federal, a partir da possibilidade de uma nova conquista de espaço acadêmico, científico, político e de inserção em todo o território nacional. O governo, nesse caso, encontrou um modelo capaz de incorporar seu projeto de desenvolvimento para a política de expansão e fortalecimento da educação profissional e que atendessem as expectativas dos diferentes grupos dedicados em promover as mudanças na educação profissional (políticos, educadores, segmentos da sociedade).

Compreendemos, então, que os IF's são instituições educativas “fortemente hierarquizada, com uma grande diversidade ideológica que lhe é inerente, é inevitável a existência de conflitos de interesses e de personalidades a todos os níveis” (CARDOSO, 2013, p.28), o que nos leva a compreensão que os IF's se enquadram nesse contexto organizacional permeado por conflitos de interesses, o que nos remete a imagem organizacional da arena política. Justamente por este motivo, é relevante o estabelecimento de uma nova rotina de gestão e, para a resolução desses conflitos, o papel do Diretor Geral dos *Campi* que leve em consideração “a gestão de uma ideologia comum a todos, de uma visão partilhada, de uma cultura de compromisso com a missão da escola” (p.28).

Ao discutirmos os IF's relacionando com a imagem organizacional da escola como arena política, vislumbramos novas possibilidades e maneiras de pensar sobre a referida organização, apontando pontos a serem considerados e trabalhados no tocante a sua gestão e ao novo desenho organizacional advindo com a Lei 11.892/2008. Desta forma, apontamos para a existência de conflitos, competição e uso do poder no âmbito organizacional, estimulando a um repensar sobre sua função social e missão institucional.

Consideramos, nesse viés, a organização como “um sistema político em miniatura”, a partir da existência da pluralidade e heterogeneidade de indivíduos ali presentes tendo, na maioria das vezes, objetivos e interesses próprios, sendo constante a presença de situações de conflito, lutas pelo poder e existência de circunstâncias internas onde preponderam fatores de negociação. Nesse sentido, analisar os IF's a partir de um olhar micropolítico confere uma importância singular por consideramos na instituição a existência de estilos de liderança variados, a influência dos atores escolares nos processos de tomada de decisão, a convergência e ou divergência com as decisões tomadas, o que torna a organização permeada por um caráter socialmente construído com base no poder exercido por seus membros.

Estes aspectos permitem compreender seus dilemas, dificuldades, contrastes, singularidades no que concerne ao comportamento de grupos, na distribuição do poder e influência que estes exercem nos momentos de decisão, tendo reflexos nas práticas e nos processos de gestão. Nesse ponto, destacamos que considerar os comportamentos dos grupos existentes nos IF's e as singularidades da organização, nos remete a imagem da organização como arena política destacada por Costa (1998), em que se observa que os conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais são derivados da sociedade e compartilhados na vida organizacional, e a organização passa a ser vista como “um fenômeno cultural”, já que apresenta especificidades da sua própria cultura, ou seja, a organização pode ser caracterizada pela trama das relações e interações sociais, as experiências pessoais e profissionais dos que fazem parte dela.

Nesse entendimento, o uso da imagem “arena política” na presente pesquisa favorece o entendimento sobre os IF's como espaços organizacionais políticos peculiares, já que no seu interior prevalecem estratégias e táticas utilizadas pelos indivíduos e/ou grupos para fazer valer os seus interesses na organização. Destacamos, então, a necessidade de uma reflexão sobre a nova identidade institucional advinda com a Lei 11.892/2008 e apontamos o desafio institucional referente à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como bem aponta a Lei 11.892/2008.

REFERÊNCIAS

- ANDRE, Marli Eliza Dalmazo de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1995. Série Prática Pedagógica.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL/MEC. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2008.
- BREZINSKI, Maria Alice S. **O novo modelo para a educação profissional e tecnológica e avaliação institucional: efeitos das políticas públicas sobre a configuração do Instituto Federal de Santa Catarina**. 2011, 140 páginas. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação). Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2011.
- CARDOSO, Gracinda Emilia Couto. **As lógicas de ação das escolas secundárias e das escolas profissionais**. 2013. 151 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação). Faculdade de Educação e Psicologia, Porto, 2013.
- CORTÊS, Soraya Vargas. **Sistema Único de Saúde: espaços decisórios e a arena política de saúde**. Cadernos de Saúde Pública: Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-11X2009000700022>. Acesso em 12/12/2014.
- COSTA, Jorge Adelino. **Imagens organizacionais da escola**. Porto: ASA, 1998.
- DEMO, Pedro. **Aprender bem/mal**. Campinas, SP: Autores Associados, 2008. Coleção Polêmicas do Nosso Tempo.
- FERNANDES, Francisco das Chagas de Mariz. Gestão dos Institutos Federais: O desafio do centenário da rede federal de educação Profissional e Tecnológica. **Revista Holos**, vol. 2. 2009.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**. Volume 53. Número 02. Mar/Abril, 1995.
- LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSHI, Mirza Seabra. **Educação escola: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2006. Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos.
- LIMA FILHO, Domingos Leite. Impactos das recentes políticas públicas de educação e formação de trabalhadores: desescolarização e empresariamento da educação profissional. In: **Perspectiva - Revista do Centro de Ciências da Educação**. Volume 5, n. 2. Florianópolis, 2006.
- LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, volume IV, Série Cadernos de Gestão.
- REIS, Bruno P. W. **Dicionário de Políticas Públicas**. São Paulo: Fundap, 2013. Disponível em <<http://adrianocodato.blogspot.com.br/2013/03/arena-politica-bruno-p-w-reis.html> >. Acesso em 28/02/2015.