

## Os Cursos Superiores em Tecnologia do IFRS –Porto Alegre: os modelos de gestão na/da Educação Superior

**Resumo:** A investigação aqui apresentada busca indicar possíveis arranjos institucionais presentes no contexto da Educação Superior articulada à modalidade da Educação Profissional, Científica e Tecnológica no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, a partir dos modelos de gestão da educação implementados nos Cursos Superiores de Tecnologia da instituição, na perspectiva dos coordenadores de curso. Em função da natureza do estudo, nos utilizamos da abordagem qualitativa, de caráter descritiva-exploratória, alinhada a perspectiva teórico-metodológica da Abordagem do Ciclo de Políticas e do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação. Os resultados do estudo apontam para a complexidade da Gestão da Educação Superior no contexto da instituição, onde o modelo de gestão se apresenta de maneira a incorporar as noções de eficiência econômica, eficácia pedagógica, relevância cultural e efetividade políticas suas práticas cotidianas.

**Palavras-chave:** Educação superior. Gestão da educação. Institutos federais. Cursos superiores de tecnologia. Paradigma multidimensional da administração da educação.

### IFRS Higher Technology Courses – Porto Alegre: management models in/of Higher Education

**Abstract:** The investigation presented here aims to indicate possible institutional arrangements present in the context of Higher Education articulated the modality of Professional, Scientific and Technological Education in the context of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul - Porto Alegre, from the models of management implemented in the Higher Technology Courses of the institution, from the perspective of the course coordinators. Depending on the nature of the study, we used the qualitative, descriptive-exploratory approach, aligned with the theoretical-methodological perspective of the Policy Cycle Approach and the Multidimensional Paradigm of Education Administration. The results of the study point


### Julian Silveira Diogo de Ávila Fontoura

Doutorando em Educação pela Escola de Humanidades da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor na rede pública de ensino estadual em Porto Alegre. Rio Grande do Sul, Brasil.

 [orcid.org/0000-0001-8507-6538](https://orcid.org/0000-0001-8507-6538)

 [julian.diogo@gmail.com](mailto:julian.diogo@gmail.com)

Recebido em 04/03/2020  
Aceito em 21/03/2020  
Publicado em 23/03/2020

eISSN 2675-1933  
 [10.37853/pqe.e202006](https://doi.org/10.37853/pqe.e202006)



to the complexity in which Higher Education Management is inserted in the context of the institution, where the management model is presented in a way that incorporates the notions of economic efficiency, pedagogical effectiveness, cultural relevance and political effectiveness in its practices everyday life.

**Keywords:** College education. Education management. Federal institutes. Higher technology courses. Multidimensional paradigm of education administration.

### **Cursos Superiores de Tecnología de loIFRS – Porto Alegre: modelos de gestión en/de Educación Superior**

**Resumen:** La investigación presentada aquí tiene como objetivo indicar posibles arreglos institucionales presentes en el contexto de la Educación Superior articuló la modalidad de Educación Profesional, Científica y Tecnológica en el contexto del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Rio Grande do Sul - Porto Alegre, a partir de los modelos de gestión implementada en los Cursos de Tecnología Superior de la institución, desde la perspectiva de los coordinadores del curso. Dependiendo de la naturaleza del estudio, utilizamos el enfoque cualitativo, descriptivo-exploratorio, alineado con la perspectiva teórico-metodológica del Enfoque del Ciclo de Políticas y el Paradigma Multidimensional de la Administración de la Educación. Los resultados del estudio apuntan a la complejidad en la que se inserta la Gestión de la Educación Superior en el contexto de la institución, donde el modelo de gestión se presenta de una manera que incorpora las nociones de eficiencia económica, eficacia pedagógica, relevancia cultural y eficacia política en sus prácticas la vida cotidiana.

**Palabras clave:** Educación universitaria. Gestión educativa. Institutos federales. Cursos de alta tecnología. Paradigma multidimensional de la administración de la educación.

## **1 Introdução**

A Gestão da Educação é considerada por alguns autores (Gracindo & Wittmann, 2001; Dourado, 2007; Libâneo, 2007; Lück, 2007; Souza, 2006; Silva, 2009; Sant'ana,

2014, entre outros) como sendo um fenômeno extremamente complexo repleto de facetas, tornando-se cada vez mais indispensável a sua compreensão por parte da comunidade científica. Esta complexidade apontada emerge sob um cenário de garantias do direito a educação, possibilitando aos diferentes sistemas e contextos de ensino a sua efetivação, assim como preconiza a legislação educacional vigente. Importante compreendermos a Gestão Educacional sob a perspectiva da mutabilidade, e não estática (Libâneo, 2007), esse olhar sob o fenômeno é (re)significado pelos agentes que o operam, nos mais distintos contextos educacionais, como afirma Dourado (2007). Dessa forma, não há como compreender os processos de Gestão da Educação, sem levar em consideração, o cenário no qual a prática gestonária é implementada, articulada e executada.

No caso da Educação Superior brasileira, os processos de gestão são constantemente influenciados por uma série de políticas tanto de caráter interno, quanto externo de fomento, financiamento, desenvolvimento e implementação, independentemente do tipo de instituição de ensino que nos referimos (públicas ou privadas), pois, as diretrizes do funcionamento destes espaços são reguladas por um único órgão, o Ministério da Educação (MEC), que acaba por centralizar boa parte dos arranjos que circundam a Educação Superior do país. Além de serem os responsáveis pelas transformações ocorridas – no nível institucional – na Educação Superior ao longo dos anos, no sentido de acompanhar e atender as novas demandas sociais de formação de pessoal de Ensino Superior (Fontoura, 2018), através de adequações curriculares, implementação de políticas compensatórias, regulação das instituições, dos processos de interiorização e expansão do espaço universitário público, entre outras.

A Gestão da Educação também deve acompanhar os processos de mudança da Educação Superior frente as novas arquiteturas institucionais implementadas e modificadas junto aos Sistemas de Ensino. Cavalcante (2000, p. 21) nos ajuda a compreender essas arquiteturas, ao indicar em seu levantamento, a forma como a Educação Superior brasileira é composta. Assim temos junto ao nosso sistema educativo: Instituições Universitárias (Universidades e Universidades Especializadas), Centros Universitários (Centros Universitários e Centros Universitários Especializados) e Instituições Não-Universitárias (Escolas e Institutos Superiores, Faculdades e

Faculdades Integradas, Centros Federais de Educação Tecnológica e Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia). Percebam aqui a gama de instituições responsáveis pela oferta da Educação Superior em nosso país, nos níveis da Graduação (Licenciaturas e Bacharelados) e da Pós-Graduação (*lato senso* e *stricto senso*), não há como deixar de considerar o papel que as práticas de gestão implementadas nesses espaços influenciam a consecução dos objetivos e as especificidades instrucionais e institucionais de cada um desses espaços.

Das instituições que listamos acima, uma *não-universitária* nos chama a atenção pela forma peculiar que se apresenta junto ao Sistema de Educação brasileiro: os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. Essa institucionalidade surge pela força da Lei Federal nº 11.892/08, que a partir da “necessidade de se repensar a Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil, de forma que ela seja desenvolvida e articulada não apenas para a formação de mão de obra para o mundo do trabalho”, como aponta Fontoura (2018, p. 37), institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Esta “nova” perspectiva institucional de formação profissional acaba por incorporar em si a possibilidade de emancipação dos sujeitos (Nascimento & Quirino, 2012, p. 10), pautando-se sobre os princípios de equidade, justiça e transformação social.

Dessa forma, emerge um modelo de instituição, como afirma Pacheco (2011), tendo como base estrutural e também institucional a reordenação de um conjunto de instituições pré-existent<sup>1</sup> que ofertaram em diferentes contextos a modalidade no Brasil (Centros Federais de Educação Tecnológica, Unidades Descentralizadas de Ensino, Escolas Agrotécnicas, Escolas Técnicas Federais, e Escolas Vinculadas a Universidades), que em parte, optaram por serem incorporadas ao modelo de instituição de ensino dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

---

<sup>1</sup> Nem todas as instituições que serviram, em um primeiro momento, para a implementação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia acabaram por migrar para este novo modelo institucional. Atualmente a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e tecnológica (também implementada pela Lei nº 11.892/08) é composta por pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG); algumas Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais; a Universidade Tecnológica Federal do Paraná e o Colégio Pedro II.

Fontoura & Morosini (2017, p. 139), nos ajudam a compreender essa institucionalidade ao observarmos a Lei Federal nº 11.892/08 a forma como a mesma se propõe em criar uma instituição “responsável por agregar ciência, trabalho e tecnologia na construção de cidadãos emancipados e conscientes de seu papel na sociedade”. Isso faz com que esse modelo de instituição seja “um suporte efetivo para as políticas públicas de transformação social através da educação pública, atingindo um novo patamar em relação à função social das instituições de ensino” no país. O diferencial desse modelo institucional em relação aos outros tipos de instituições de ensino “semelhantes”, está na relação imbricada existente entre a Educação Profissional e Tecnológica e o Mundo do Trabalho, a verticalização do ensino e a forma que é articulada a Educação Superior e a modalidade da Educação Profissional e Tecnológica.

Dessa forma, buscamos nesse estudo indicar possíveis arranjos institucionais presentes no contexto da Educação Superior articulada a modalidade da Educação Profissional, Científica e Tecnológica no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, a partir dos modelos de gestão implementados nos Cursos Superiores de Tecnologia da instituição. Para isso, nos utilizamos da abordagem qualitativa (Minayo, 2000), de caráter exploratório-descritivo, junto ao Estudo de Caso (Yin, 2001), focalizando nossos esforços na compreensão desse fenômeno pelo olhar dos coordenadores de Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental, Sistemas para Internet e Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre.

Na produção dos dados, empregamos a Abordagem do Ciclo de Políticas (Bowe, Ball & Gold, 1992), a partir do uso de suas questões norteadoras, com foco no contexto da prática (Vidovich, 2002). Embasando o nosso estudo teoricamente, utilizamos categorias analíticas do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação (Sander, 2007), como balizador dos modelos de gestão que desenhamos na investigação aqui presente. Pensar na forma como a Gestão da Educação Superior é efetivada no contexto das instituições de ensino é de interesse das comunidades de pesquisa, especialmente no que se refere aos arranjos estabelecidos fora do “modal” universitário, como elenca Cavalcante (2000), e que são concretizados sob diferentes olhares e perspectivas institucionais.

Esta investigação acaba trazendo em seu bojo, uma perspectiva analítica e consequentemente uma perspectiva teórica sobre os processos e as práticas de Gestão Educacional para/na Educação Superior. Isso faz com que a gestão dessas diferentes instituições que ofertam a Educação Superior, em seu conjunto, sejam percebidas a partir de uma forma holística, onde distintas dimensões e elementos que as compõem sejam consideradas na consecução das práticas de gestão. Em comparação com as demais instituições de oferta de Educação Superior, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – mesmo sendo criados em 2008 – estão em processo de consolidação do seu espaço como Instituição Federal de Ensino Superior, reconhecimento social da sua função frente a sociedade e ainda a forma como o impacto das suas ações se atrelam aos arranjos produtivos locais.

## 2 O percurso da pesquisa – estratégias metodológicas

6

Importante destacarmos que a compreensão de processo metodológico que adotamos aqui neste estudo, alinha-se a perspectiva de Minayo (2000, p. 16), quando a autora refere-se a este processo como sendo “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”, a metodologia adotada nas investigações acaba relacionando-se com os resultados esperados com a pesquisa. Severino (2007, p. 21), aponta em seus estudos a importância da construção metodológica nas investigações e seu papel indicativo/direcional dos resultados, especialmente na própria validação do processo investigativo, no qual se insere a pesquisa a ser realizada. Nesse sentido, compreendemos que a metodologia não pode ser dissociada do processo de investigação, ela torna-se parte integrante, viva e ativa do processo de pesquisa, dando segurança ao pesquisador quanto à validação do conhecimento por ele produzido.

Na propositura de investigar os processos de Gestão Educacional articulados e implementados no interior do *campus* Porto Alegre do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul; e por fim compreender os modelos de Gestão da Educação Superior, buscamos estudar os cursos Superiores de Tecnologia da Instituição (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental, Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet e Superior de Tecnologia em Processos). Para isso, buscamos

as percepções dos coordenadores dos respectivos cursos, que acabam em última análise sendo a representação da gestão imediata (a ponta) dos cursos da instituição.

Adotamos assim a abordagem qualitativa (Minayo, 2000), focalizando nossos esforços na sua potência como elemento de forte interação entre os sujeitos envolvidos no processo de investigação, além dos fatos que se constituem como parte integrante do objeto da pesquisa. O caráter descritivo-exploratório que imprimimos no estudo “visa tornar familiar novos objetos de estudo, muitas vezes buscando construir um conhecimento que permita posteriormente elaborar hipóteses” como aponta Sakamoto & Silveira (2014, p. 50), a partir do Estudo de Caso<sup>2</sup>, percebendo aqui, da mesma forma de Yin (2001, p. 32), este procedimento de pesquisa como “um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Auxiliando-nos nesta construção metodológica trazemos, no sentido de organização do material bibliográfico consultado e das entrevistas de caráter semiestruturadas com os coordenadores dos cursos de tecnologia, o entendimento do contexto da prática presente na Abordagem do Ciclo de Políticas (Bowe, Ball & Gold, 1992)<sup>3</sup>. Dentro desta perspectiva, Ball (1994) na construção do seu estudo, evidencia os distintos momentos e movimentos na/da construção das políticas públicas, nesta investigação, vamos nos ater a um momento específico que trata da forma como os documentos que retratam a política, são (re)significados na via cotidiana dos sujeitos, este é o *contexto da prática*.

Embasando teoricamente esta investigação, buscamos categorias analíticas do campo da Gestão Educacional latino-americana; assim, destacamos o trabalho “genealógico” pioneiro na construção e consolidação do campo da Administração da Educação e do pensamento pedagógico brasileiro. O Paradigma Multidimensional da

---

<sup>2</sup> Existe uma série de perspectivas quanto ao Estudo de Caso e sua contribuição para o campo da Educação, há uma gama de diferentes autores dentro da literatura mundial, que possibilitaram um melhor entendimento desta metodologia a partir dos diversos contextos no qual ela é aplicada, com posições diversas, destacamos alguns autores como: Goode & Hatt (1979); Yin (2001); Lüdke & André (2013).

<sup>3</sup> A Abordagem do Ciclo de Políticas acaba servindo como uma ferramenta tanto de análise, quanto de produção de dados de pesquisa, como utilizada por Vidovich (2002) em seus estudos sobre o instrumental utilizado nas pesquisas de análise de políticas.

Administração da Educação (Sander, 2007), é uma tentativa exitosa de compor o cenário da Gestão da Educação brasileira e as diferentes influências por ela sofrida a partir da década de 1930, vislumbrando a contemporaneidade. Aqui categorias foram trazidas a baila, como: eficiência, eficácia, efetividade e relevância; e por nós, utilizadas na construção do entendimento dos modelos de Gestão da Educação, implementados no interior do *campus* Porto Alegre do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul.

Buscando sistematizar os achados de pesquisanos inspiramos no trabalho de Lück& André (2013), quando as autoras expõem os dados de sua pesquisa utilizando os princípios de distribuição por quadrantes inter-relacionados. No caso do estudo que aqui apresentamos, a distribuição por quadrantes acaba por evidenciar a intensidade das relações estabelecidas entre os modelos de Gestão da Educação Superior que encontramos junto aos cursos da instituição. Esta forma de exposição nos auxilia a demonstrar a complexidade presente em cada um dos modelos de gestão que indicamos, que, em seu conjunto, acabam por apresentar um panorama dos *modos* e dos *hábitos* presentes no próprio modelo de gestão.

A pesquisa documental agrega valor aos dados produzidos, a partir da sua “dimensão do tempo à compreensão do social”, como afirma Cellard (2008, p. 291), entendendo aqui o documento como “testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente” (Cellard, 2008,p.295). Neste processo utilizamos especificamente como aportes a pesquisa a *Lei Federal nº 11.892/08*; o documento *Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais*; os *Projetos Pedagógicos dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS – Porto Alegre* (Tecnologia em Sistemas para Internet, Processos Gerenciais e Gestão Ambiental); o *Plano de Desenvolvimento Institucional (2014 – 2018)*; o *Relatório de Gestão IFRS Exercício 2015*; os dados do *Censo Escolar da Educação Superior no IFRS – Porto Alegre*; e o *Plano de Ações IFRS – Porto Alegre (2016)*.

A partir dos elementos e definições que listados anteriormente, construímos o desenho da pesquisa (*Figura 1*), o caminho a ser percorrido na busca pelo entendimento do fenômeno da Gestão da Educação Superior no Instituto Federal de Educação, Ciência



e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, a partir da percepção dos coordenadores dos cursos Superiores de Tecnologia da instituição.

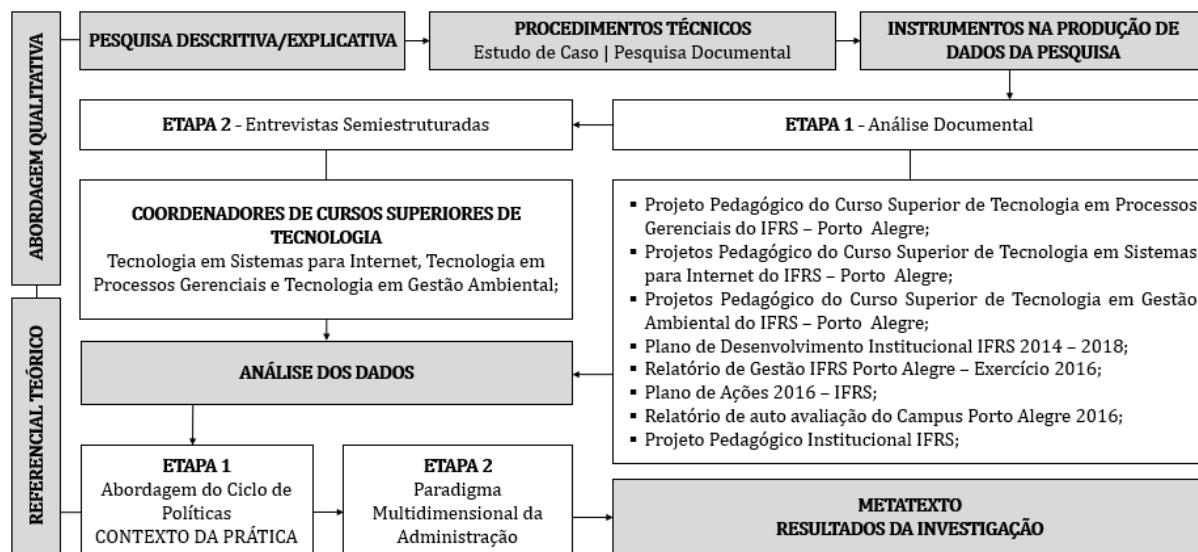


Figura 1 – Modelo esquemático do processo metodológico de desenvolvimento da pesquisa  
Fonte: o autor

Não tirando do horizonte de pesquisa que esta percepção se dá a partir das práticas de gestão implementadas pelos coordenadores dos cursos, as diretrizes institucionais, a trajetória formativa destes sujeitos e ainda o papel da Educação Profissional articulada a Educação Superior, no contexto da instituição.

### 3 Os achados de pesquisa: trajetórias formativas da gestão

Antes de iniciarmos as análises foco desta investigação, achamos interessante trazermos para luz a compressão do perfil dos gestores dos cursos Superiores de Tecnologia da instituição. Tendo como base os documentos institucionais e dos currículos dos coordenadores, encontramos uma relação entre a sua trajetória formativa destes sujeitos e o curso no qual gestam. O curso de Tecnologia em Gestão Ambiental, está relacionado a área do Meio Ambiente, o coordenador do curso possui formação na Engenharia Química, com estudos de Mestrado e Doutorado junto ao campo da Ecologia; o curso de Tecnologia em Sistemas para Internet, está relacionado a área da Informática e o coordenador deste curso possui formação na mesma área (Bacharel em Ciência da Computação), com Mestrado em Computação e Doutorado na área da Educação

(Tecnologias Digitais); já o curso de Tecnologia em Processos Gerenciais imbricado a área da Administração, tendo como coordenador do curso um Bacharel em Administração de Empresas, com Mestrado em Economia e Doutorado em Desenvolvimento Regional (*Figura 2*). Além de coordenadores dos cursos, estes sujeitos desenvolvem atividades de docência, como não possuem formação inicial em cursos de licenciatura, a sua formação pedagógica advém de formações complementares junto ao campo da educação/pedagogia.

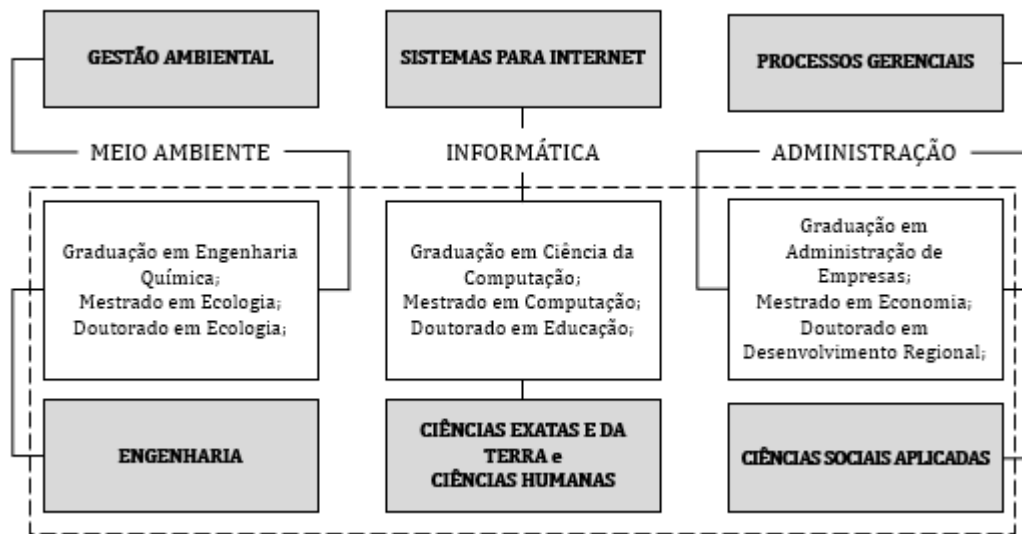


Figura 2 - Esquema representativo do perfil de formação dos gestores dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS - Porto Alegre  
Fonte: o autor

Ao analisarmos as trajetórias de formação dos coordenadores dos cursos, percebemos que três campos do conhecimento emergem, respectivamente: *Engenharia*, *Ciências Exatas e da Terra* e *Ciências Sociais Aplicadas*, ou seja, temos nesse conjunto de cursos uma gestão pautada essencialmente na perspectiva das ciências ditas “duras”, ciências que operam em paradigmas diferentes daqueles balizadores das ciências humanas, quando percebido pela ótica do campo educativo. Dessa forma, temos como um importante elemento no perfil destes gestores, os princípios da racionalidade científica dentro de concepção de ciência aristotélica, onde a certeza é o objetivo. Este tipo de formação pautada nesse paradigma é cercado de ferramentas que almejem “explicações ‘lógicas’ para os fatos, bem como, buscar explicações cuja validade também seja universal”, como afirma Mazzei (2014, p. 37) em seus estudos. Mazzei (2014), ao se

debruçar sobre os trabalhos de Dascal (2006), destaca que essa concepção vê na inconsistência lógica a expressão paradigmática da irracionalidade e considera a certeza como principal objetivo e característica do conhecimento.

Tradicionalmente a perspectiva da racionalidade científica é implementada em diferentes áreas/campos do conhecimento/saber e ainda nas esferas e instituições sociais, este modelo acaba sendo reconhecido como sendo o *único* modelo possível de racionalidade que visa a eficiência e a eficácia dos processos (Dascal, 2006). Trouxemos esses dados para o debate, buscando relacioná-los com elementos do Paradigma Multidimensional da Administração de Sander (2007), pois, os elementos da racionalidade científica aparecem de forma bastante presente nos processos de gestão da educação. Um exemplo está na relação conflituosa e muitas vezes de difícil distinção entre o ato de *administrar* e o ato *degerir* no contexto das instituições escolares. A administração científica relaciona-se com a administração escolar, ao compreendemos que a base do que hoje entendemos por gestão da educação, “provém de estudos alçados na administração geral, de modo a dar cientificidade a referida forma de administração” como afirma Fontoura (2018, p. 133).

#### **4 Os achados de pesquisa: entre concepções e modelos de gestão da Educação Superior**

A Gestão da Educação Brasileira, tradicionalmente se constituiu a partir da influência de modelos internacionais da administração educacional, e no que lhe concerne, estes modelos se consubstanciavam na realidade brasileira a partir das diferentes perspectivas sobre o entendimento do papel da educação para o desenvolvimento da soberania da nação (Sander, 2007). Historicamente na consolidação dos modelos de Gestão junto a educação brasileira, há uma intensa fluidez na sua efetivação, especialmente se considerarmos as modificações dos Sistemas de Ensino ao longo do tempo. Um importante elemento que devemos ponderar, em nossas análises, a diversidade de contextos e movimentos políticos na implementação das políticas educacionais, como o que vemos na constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil e seus respectivos cursos.

Antes de vislumbrarmos os modelos de gestão temos ainda que fazer algumas considerações sobre o movimento de retomada e fortalecimento da Educação Superior no Brasil. A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em 2008 emerge de forma estratégica no contexto de mudanças que a Educação Superior brasileira vem passando desde o início de século XXI (dentro da esfera da educação federal). Essa nova institucionalidade trouxe consigo a valorização da Educação Profissional e Tecnológica de forma estratégica para o desenvolvimento da nação, a partir do estímulo ao desenvolvimento e fomento a “vocação” regional e seus respectivos arranjos produtivos locais; temos ainda nesse cenário o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI); o Sistema de Seleção Unificado (SISU); o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES); e em especial ao Programa Universidade Para Todos – ProUni).

Compreender o modo como a Gestão Educacional se apresenta em diferentes realidades e contextos (práticas, modelos, inspirações, concepções, etc) de arquiteturas institucionais, significa percebermos o quão complexo é a forma como a educação brasileira de consubstancia frente as demandas do mundo globalizado, e a que interesses a mesma operacionaliza o processo de formação dos sujeitos aprendentes, especialmente junto ao Sistema de Educação Superior (como Universidades, Centros Universitários, Faculdades, Escolas e Institutos Superiores, Centros Federais de Educação Tecnológica, entre outros), de instituições com objetivos e missões diferentes.

A gestão destes espaços, por mais similares que sejam (Educação Superior), precisam se ater as suas particularidades institucionais, no caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia temos uma institucionalidade nunca vista no Brasil, um espaço onde o ensino   verticalizado, da Educação Básica (Ensino Médio) até a Educação Superior (Mestrados e Doutorados); rompendo ainda uma estrutura rígida de Educação Profissional, Científica e Tecnológica para além da formação de mão de obra para o mundo do trabalho. E nesse sentido que está a importância de compreendermos os processos internos que ocorrem nessa nova instituição educativa, que busca através da articulação entre educação, ciência e tecnologia a formação dos sujeitos a luz dos preceitos de inclusão, justiça social e equidade.

No sentido de perceber a noção de gestão educacional presente na postura e, na prática de gestão de cada um dos sujeitos de pesquisa, os mesmos foram questionados sobre o que seria *Gestão Educacional* tendo como base suas vivências e experiências na coordenação dos respectivos cursos Superiores de Tecnologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Porto Alegre. Da mesma forma que Sander (2007), compreende a complexidade dos processos de gestão da educação, acreditamos que esse fenômeno pode adquirir muitas formas, e essa multiplicidade de ação, concepção e implementação faz com que não exista um modelo único e estático ser construído. Muito pelo contrário, acaba por demonstrar o grande “leque de opções” que circundam uma mesma instituição de ensino e que em alguma medida, seus próprios preceitos e orientações, acabam por ser (re)significados/adequados no momento da implementação de práticas de gestão, ou ainda a articulação de suas ferramentas mobilizadoras.

A partir dos dados produzidos com as entrevistas dos coordenadores dos cursos Superiores de Tecnologia do Instituto Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Porto Alegre e seus documentos institucionais, a luz das categorias analíticas do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação, percebemos que não existe um modelo único de gestão da Educação Superior na instituição, mesmo tendo nos documentos oficiais diretrizes para a consecução do mesmo. As orientações acabam servido como um eixo norteador para a efetivação das práticas e ferramentas de gestão institucional, mas de fato, os coordenadores acabam por vezes dando novos sentidos as indicações presentes nos documentos institucionais (Lei Federal nº 11.892/08; Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; Projetos Pedagógicos dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS – Porto Alegre; entre outros).

Nos modelos de gestão, observamos a existência de quatro noções administrativas/gestionárias distintas, porém, seus limites não são tão claros e demarcados: temos então a *relevância* (como elemento chave a *cultura institucional*), a *eficiência* (pautada pela *lógica econômica*), a *efetividade* (a partir da implementação da *políticapública* que fundamenta os processos da instituição) e a *eficácia* (pelo viés do alcance aos *objetivos pedagógicos* da instituição de ensino). Por essas noções não terem

definições, no campo prático, bem definidas, acreditamos – como aponta Sander (2007) – que estas são inter-relacionadas e alternadas em alguns momentos por parte dos gestores, dessa forma, os modelos propostos a seguir vão mostrar aproximações e afastamentos entre essas noções administrativas, definidas por Sander (2007) como dimensões do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação.

A Gestão Educacional, a partir de uma perspectiva de consolidação de um processo de formação técnica/tecnológica, surge no contexto institucional à luz da sua função utilitarista no alcance aos objetivos educacionais estabelecidos, ou melhor, percebidos pelos sujeitos. A gestão, nesse sentido, acaba tornando-se uma ferramenta prática de grande importância, que subsidia a formação técnica dos indivíduos, voltando-se em boa medida para o mercado de trabalho, a partir da potência dos processos de aprendizagem desenvolvidos no interior da instituição. Assim, temos nos Cursos Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental um processo entrelaçado entre a *eficiência econômica* e a *eficácia pedagógica* majoritariamente (*Figura 3*).

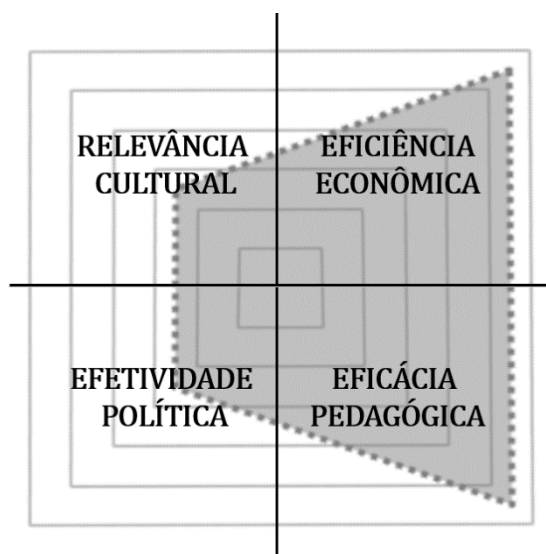


Figura 3 – Modelo de Gestão da Educação Superior do Curso de Tecnologia em Gestão Ambiental do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Porto Alegre a luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação

Fonte: o autor

Com base na Figura 3, percebemos que o processo de gestão acaba focalizando seus esforços sob o viés de uma prática que fomenta o desenvolvimento técnico, ao invés de um processo holístico de formação. Aqui temos um descompasso entre a percepção da coordenação do curso e o processo de construção da institucionalidade trazida com

os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia frente ao Sistema Educacional brasileiro. Nos referimos a busca pela ruptura de uma formação de mão de obra para o mercado de trabalho, a partir da justiça social como elemento fundante para uma compreensão dos sujeitos sobre o mundo do trabalho, e como a sua atuação pode provocar profundas transformações sociais onde estão inseridos.

Dessa forma, alinhando os dados obtidos das falas da coordenação do curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental e dos documentos institucionais, que focalizam nas práticas desenvolvidas no referido curso, compreendemos que gestão (no contexto do curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental) se aproxima de forma bastante intensa das perspectivas da *eficiência econômica* e da *eficácia pedagógica*. A *eficiência econômica* surge a partir da utilização de recursos e instrumentos tecnológicos, sob o império da lógica econômica de fomento intenso ao mercado de trabalho e as demandas mercadológicas de formação; já a *eficácia pedagógica* se mostra de forma complementar a efetivação da proposta de formação presente junto ao curso no contexto da instituição, valorizando a educação formal como um importante instrumento de autonomia e justiça social frente a ruptura existente entre o mundo e o mercado de trabalho.

Outro modelo de gestão que se apresenta no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Porto Alegre com elementos da política pública e sua efetivação no desenvolvimento da instituição de ensino e o seu compromisso com uma educação pública, gratuita e de qualidade. A gestão do curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet acaba se constituindo essencialmente a luz da perspectiva de política pública de educação e inclusão da instituição. Essa perspectiva se retroalimenta de forma a dar sentido constante a uma educação que privilegia e formação integral dos sujeitos, que posteriormente vai refletir na sua empregabilidade, ou melhor, sua inserção no mundo do trabalho, e o retorno social que o empreendimento presente no cerne do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Porto Alegre tem sobre a sociedade (*Figura 4*).

Temos, junto ao processo de gestão do curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet a *eficácia pedagógica*, como garantia do alcance e objetivos educacionais

propostos pela instituição e manifestada – e em última análise – pelo curso (currículo, organização, quadro docente, infraestrutura, apoio pedagógico, etc), e pela *efetividade política*, no sentido de alinhar os objetivos educacionais propostos pelos legisladores ao papel agregador da educação, ciência tecnologia na emancipação dos sujeitos conscientes do seu papel no desenvolvimento da sociedade.

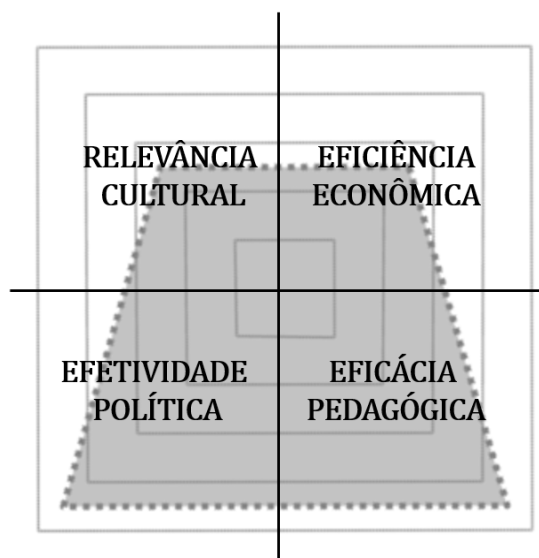


Figura 4 – Modelo de Gestão da Educação Superior do Curso de Tecnologia em Sistemas para Internet do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Porto Alegre a luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação

Fonte: o autor

Acreditamos que esta relação estabelecida entre a eficácia pedagógica e a efetividade política, esta preconizada no contexto da criação da institucionalidade trazida com a implementação da Lei Federal nº 11.892/08. Pacheco (2011, p. 14) nos ajuda a entender este aspecto ao trazer à luz o papel dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia como sendo os responsáveis pela “intervenção em suas respectivas regiões, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social”.

A gestão do curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet acaba focalizando seus esforços em fazer do espaço educativo, um espaço de oportunidades para os sujeitos, de forma a alinhar os pressupostos da política educacional da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com a proposta didático pedagógica do curso e ainda o seu envolvimento com o mundo do trabalho.



O mundo do trabalho é um elemento mobilizador para as práticas de gestão do curso, pois, ele acaba servindo como um importante elo entre os sujeitos, a instituição e a sociedade. Nesse bojo, temos o estímulo as bolsas de pesquisa de fomento interno ou externo, as bolsas de extensão que acabam possibilitado o alcance ainda maior das ações desenvolvidas no interior da instituição para a sua comunidade, bolsas de ensino traduzidas nas monitorias das disciplinas do curso, e ainda o estímulo contínuo a inserção ao mundo do trabalho pelo programa de estágios remunerados.

A missão da instituição quanto a sua função social de transformação e emancipação, a luz das práticas gestionárias do Curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet, se efetiva de diferentes formas. Na percepção do coordenador do respectivo curso, a gestão educacional deve funcionar como um trampolim para o atendimento da missão da instituição, sendo que este atendimento não desconsidere a condição humana de todos os sujeitos envolvidos. Outro elemento importante que surge junto a percepção do coordenador do curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet, está no papel do gestor como um agente que não se limite a um executor de atividades, pois, esta parte instrumental do cargo deveria estar em segundo plano, já que a gestão deve voltar-se aos processos de ensino, a educação e a formação do aluno que é o mais importante.

A complexidade dos processos de gestão faz com que distintos aspectos sejam incorporados nas práticas cotidianas do gestor, aspectos talvez antes por ele nunca pensados. É o que vemos frente ao curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre. Aqui, elementos da *efetividade política* novamente surgem, mas por outra perspectiva, dessa vez para além da concepção do gestor sobre o papel da Educação Profissional e Tecnológica em conjunto com uma política pública de educação, há o “peso da lei”. Para o coordenador do referido curso, não há possibilidade de gerir um curso neste modelo de instituição, se o que está preconizado na lei que a cria não seja seguido à risca, especialmente se considerarmos o público no qual a instituição se destina.

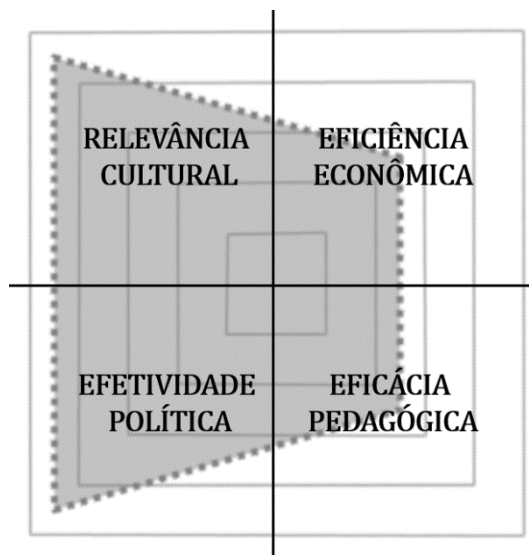


Figura 5 – Modelo de Gestão da Educação Superior do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Porto Alegre a luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação

Fonte: o autor

E de forma complementar a essa perspectiva, temos ainda a *relevância cultural* como um elemento que possibilita um alcance ainda maior dos processos de gestão no interior do curso (*Figura 5*). A relevância cultural esta atrelada aos processos educacionais da instituição, fazendo com que a instituição seja percebida como um sistema complexo e aberto, inserida dessa forma em uma cultura organizacional repleta de influências internas e externas. Pensar na relevância cultural como um elemento de gestão, pressupõe conceber a Gestão Educacional para potenciar o desenvolvimento dos sujeitos para além dos processos educacionais, abrange a qualidade de vida em sociedade e a realidade na qual esse contexto se faz (significados culturais e dos valores éticos).

A partir dessa perspectiva, a instituição de ensino se coloca de forma aberta, flexível e multicultural, tendo na mediação administrativa da relevância como critério predominante. O envolvimento dos gestores com a instituição de ensino e os sujeitos foco da instituição, possibilitam o desenvolvimento e a execução de uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento humano, que é o princípio essencial da administração para a relevância cultural, como afirma Sander (2007).

A importância da relevância no cenário do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, está na forma que o contexto cultural no qual se inserem os sujeitos, surge como uma tentativa de romper práticas/modelos ultrapassados de gestão da educação. Essa perspectiva visa à superação dos conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. Neste modelo, os gestores das instituições de ensino incorporam na sua gestão uma orientação essencialmente cultural, e pautam sua ação pela relevância dos fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos cidadãos que participam do sistema educacional e da sociedade como um todo.

Em outras palavras, um modelo de gestão que compreende as práticas gestionárias, sob o viés do atendimento as necessidades educacionais que permitam a emancipação dos atores sociais, dando apoio e suporte ao aprendizado e a formação integral do aluno, não só apenas e estritamente dos conteúdos curriculares programáticos.

## 5 Algumas considerações

A Educação Superior no Brasil se apresenta como um fenômeno complexo, como apontamos ao longo do texto, e repleto de influências para além da sua efetivação/implementação em conjunto com políticas educacionais (no caso da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica). Compreender os processos de gestão neste contexto emergente, é fundamental para a investigação científica, especialmente na forma como os arranjos institucionais são (re)significados a todo momento pelos sujeitos do espaço educativo. A existência de distintos arranjos acaba adicionando novos elementos aos modelos consolidados de gestão da educação, já que estas arquiteturas acabam sendo fundamentadas principalmente pelas novas e constantes demandas de formação profissional, além do papel que estas instituições ocupam na região que estão instaladas.

A partir das categorias do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação, buscamos desenhar possíveis interpretações de modelos de Gestão da Educação Superior que foram implementados nos cursos Superiores de Tecnologia do

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Porto Alegre, de forma a evidenciar uma perspectiva histórica e genealógica dos processos de gestão da educação. Importante destacarmos que as categorias do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação (*relevância cultural, eficiência econômica, efetividade política e eficácia pedagógica*) não foram construídas de forma hierarquizada, não se sobrepõem umas sobre as outras, as categorias coexistem de forma harmônica, já que partimos da premissa que os modelos de gestão não são estáticos.

A literatura nacional e internacional já aponta que a complexidade dos processos de gestão não permite a imutabilidade, como evidenciamos na forma de exposição dos achados da pesquisa, pois, dos modelos de construímos, todos possuem imbricado em si, às quatro categorias analíticas do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação, porém, acabam se relacionando de forma mais intensa com uma ou outra, mas isso não anula a presença das demais.

No curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental, as perspectivas de *eficiência econômica e eficácia pedagógica* se sobressaem nas práticas e na compreensão do coordenador do respectivo curso, ao nos referirmos ao papel da gestão educacional no contexto de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. A eficiência econômica e a eficácia pedagógica, de forma imbricada, se materializam na forma como o aparato da gestão focaliza seus esforços em relacioná-las ao mercado de trabalho e suas demandas de formação profissional.

Na concepção do gestor, este curso, tem um papel fundamental de formar “técnicos” para o mercado de trabalho, já que a “mão de obra” é bastante precária no mercado. Esta perspectiva faz com que os processos pedagógicos desenvolvidos no interior do curso, pautem-se exclusivamente à qualificação profissional para atuação junto ao mercado de trabalho. Aqui temos um descompasso entre o que preconiza a política educacional de Educação Profissional e Tecnológica colocada na Lei Federal nº 11.892/08, onde esta modalidade se apresenta para além do mercado de trabalho, e busca no próprio trabalho a emancipação dos sujeitos e sua compreensão para o *mundo do trabalho*.

De forma distinta, temos o curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet, que opera sob os vieses da *eficácia pedagógica* articulada a *efetividade política*, dentre os modelos, este acaba por trazer a baila uma ideia de formação técnica, científica e tecnológica pautada na inclusão e na justiça social, como modo de transformação da sociedade. Aqui, a noção de política pública trazida com a criação da instituição, reverbera nas atividades do curso como possibilidade de desenvolvimento dos sujeitos para o exercício pleno da cidadania, tendo novamente na formação qualificada, gratuita e de qualidade, a forma de inserção no mundo do trabalho. A área da informática é profícua nesse sentido, já que este campo do saber está em constante transformação (especialmente com o advento das novas tecnologias digitais de informação e comunicação), o que eleva o patamar deste tipo de formação profissional, tornando-a essencial no contexto social que vivemos.

Em contra partida, temos um modelo de gestão pautado sob um olhar que engloba a *efetividade política* trazida junto ao cerne dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, de forma conjunta com a perspectiva da *relevância cultural* potencializando os processos desenvolvidos, implementados e articulados no interior da instituição, a luz do curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais.

A relevância cultural aqui neste contexto, acaba por destacar-se como uma forma de (re)significação da própria cultura organizacional do espaço educativo de modo a garantir e privilegiar a qualidade de vida da comunidade acadêmica. Nesse sentido, este modelo de gestão que traz como fundamento a política pública de Educação Profissional e Tecnologia preconizada na lei, incorporando elementos tanto da cultura organizacional, quanto aquelas experienciadas pelos sujeitos da instituição. Isto faz com que os processos de gestão no interior do curso, sejam pensados constantemente a luz das necessidades do aluno e da instituição de ensino.

Como já apontado anteriormente, os modelos de gestão aqui apresentados, acabam por expressar uma perspectiva teórica, incorporando em si, elementos das vivências e experiências de cada um dos sujeitos da pesquisa (coordenadores dos cursos Superiores de Tecnologia). Isso não significa que estes modelos são imutáveis, muito pelo contrário, os modelos que desenvolvemos acabam por trazer a luz, as

características latentes do curso, especialmente aquelas fomentadas pelos agentes da sua operacionalização.

Não podemos deixar de retomar as contradições que se apresentam nos modelos de gestão, pois, esta é a dialética do processo, cada modelo possui apresenta si o contraditório como elemento de discussão. Esta contradição pode estar na relação teoria e prática, ou ainda na forma como as orientações institucionais são(re)significadas pelos sujeitos, ou mesmo na concepção de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que cada um dos coordenadores possui e a sua influência nas suas práticas gestoras. Acreditamos que seja necessário um acompanhamento dos elementos que destacamos nesse estudo, de modo a aferir se de fato as características evidenciadas se consubstanciam frente ao modelo de Educação Profissional e Tecnológica esperado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Porto Alegre.

## Referências

- Ball, S. J. (1994). *Educational Reform: A Critical and Post-Structural Approach*. Buckingham: Open University Press.
- Ball, S. J., Bowe, R., & Gold, A. (1992). *Reforming Education & Changing Schools: case studies in policy sociology*. London: Routledge, 1992.
- Brasil, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Reitoria. (2014). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018*. Bento Gonçalves.
- Brasil, Ministério da Educação – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). (2010). *Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais: Um Novo Modelo em Educação Profissional e Tecnológica*.
- Brasil. *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília.

- Brasil. Ministério da Educação (MEC), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. (2011). *Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais*.
- Brasil. Ministério da Educação (MEC). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. (2016). *Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet*.
- Brasil. Ministério da Educação (MEC). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. (2011). *Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental*.
- Brasil. Ministério da Educação (MEC). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. (2016). *Plano de Ação – 2016*.
- Cavalcante, J. F. (2000). *Educação Superior: conceitos, definições e classificações*. Brasília, DF: INEP.
- Cellard, A. (2008). A Análise Documental. Poupart, J. et al. *A Pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos*. Petrópolis, Vozes.
- Dascal, M. (2006). O auto-debate é possível? Dissolvendo alguns de seus supostos paradoxos. *Manuscrito: Revista Internacional de Filosofia*. 29 (2), 319-349.
- DOURADO, L. F. (2007). Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educação e Sociedade*, Campinas, 28 (100), 921-946.
- Fontoura, J. S. D. A. & Morosini, M. C. (2017). A Gestão da Educação Superior no Contexto da Educação, Profissional e Tecnológica: Os Diferentes focos na Pesquisa. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*. 2 (13), 137-149.
- Fontoura, J. S. D. A. (2018). *A Gestão da Educação Superior em Contextos Emergentes: A Perspectiva dos Coordenadores dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS – Campus Porto Alegre*. Dissertação de Mestrado em Educação. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Retirado em 12 de janeiro, 2020, de: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7967>.

- Goode, W. J. & Hatt, P. K. (1979). *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Gracindo, R. V. & Wittmann, L. C.s. (Org.). (2001). *O estado da arte em política e administração da educação no Brasil: 1991-1997*. Campinas: Autores Associados, 2001.
- Libâneo, J. C. (2007). *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Lück, H. (2007). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.
- Lüdke, M. & André, M. E. D. A. (2013). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Mazzei, L. D. (2014). *Paul Feyerabend e Marcelo Dasgal Debatem a Racionalidade: Desenhando uma controvérsia*. Tese de Doutorado em Filosofia. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Retirado em 12 de janeiro, 2020, de: <https://goo.gl/XVEmzj>.
- Minayo, M. C. de S. (2000). Conceito de Metodologia de Pesquisa. Minayo, M. C. de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Nascimento, W. B. & Quirino, R. (2012). A educação profissional e tecnológica após o processo de “ifetização”: da identidade institucional à autonomia administrativa. *Anais do Seminário Nacional de Educação Tecnológica – SENEPT, III, 2012*. Belo Horizonte, Retirado em 01 de março, 2020, de: <https://goo.gl/6ME1bb>.
- Pacheco, E. (2011). *Institutos Federais: Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica*. São Paulo: Editora Moderna.
- Sakamoto, C. K. & Silveira, I. O. (2014). *Como fazer projetos de iniciação científica*. São Paulo: Paulus, 2014.
- Sander, B. (2007). *Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento*. Brasília: Liber Livro.
- Sant’anna, G. J. (2014). *Planejamento, gestão e legislação escolar*. São Paulo: Érica.



Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez.

Silva, E. P. (2009). A importância do gestor educacional na instituição escolar. *Revista Conteúdo*, Capivari, 1 (2), 67- 83.

Souza, A. R. (2006). Os caminhos da produção científica sobre Gestão Escolar no Brasil. *RBPAE*, São Paulo, 22 (1), 13-39.

Vidovich, L. (2002). *Expanding the Toolbox for Policy Analysis: Some Conceptual and Practical Approaches*. Hong Kong: Comparative Education Policy Research Unit, University of Hong Kong.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.