

## A GESTÃO DO CAMPUS ARAGUATINS DO INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA LEI 11.892/2008

Paulo Hernandez Gonçalves Silva<sup>1</sup>

Quésia Postigo Kamimura<sup>2</sup>

Adriana Leônidas de Oliveira<sup>3</sup>

### Resumo

Este artigo tem como objetivo fazer uma reflexão sobre as alterações ocorridas no âmbito da gestão da educação profissional, com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, com base na regulamentação da Lei n. 11.892/2008. Relata o histórico da educação profissional e a transformação da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (EAFA) no Campus de Araguatins, do Instituto Federal do Tocantins (IFTO), explicitando os elementos que constituíram a mudança, como legislação, características, finalidades, objetivos e, principalmente, investiga como ocorre a gestão dessa Instituição. Baseado em pesquisa bibliográfica e documental, demonstrou-se a importância da integração do Campus Araguatins ao mercado regional, ressaltando os benefícios advindos com a nova estrutura da organização. A criação dos institutos federais trouxe a padronização de um modelo de instituição com mais autonomia que as escolas técnicas federais, tanto no âmbito administrativo, quanto no

---

*Recebimento: 23/6/2013 - Aceite: 27/8/2013*

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Email: paulohg@iftoedu.br.

<sup>2</sup> Doutora em Saúde Pública. Universidade de São Paulo. Docente do Programa de Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional. Universidade de Taubaté. Email: qkamimura@gmail.com.

<sup>3</sup> Mestre e Doutora em Psicologia - PUC/São Paulo. Docente do Programa de Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional. Universidade de Taubaté. Email: adrianeleonidas@uol.com.br.

pedagógico. Essa mudança organizacional foi refletida também no ambiente de trabalho, possibilitou e trouxe novas perspectivas, inclusive na mudança comportamental dos servidores públicos federais e terceirizados envolvidos no processo. Não houve grandes mudanças no sentido da oferta da educação profissional. Conclui-se que o que foi concretizado é a implementação de cursos superiores, tão necessários para o desenvolvimento regional, e que há necessidade de aprimoramento na área de gestão eficiente como prática social.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas; Administração Pública; Educação Profissional; Desenvolvimento

## **MANAGEMENT OF ARAGUATINS CAMPUS OF FEDERAL INSTITUTE OF TOCANTINS: AN ANALYSIS FROM THE LAW 1.892/2008**

### **Abstract**

This article aims to reflect on the changes in the management of vocational education with the creation of the Federal Education, Science and Technology, based on the regulations of the Law n. 11.892/2008. Recounts the history of vocational education and the transformation of Agrotechnical School Federal Araguatins (EAFA) in Araguatins Campus, Institute of Tocantins (IFTO), explaining the elements that constituted the change, legislation, characteristics, purposes, goals, and occurs mainly as the management of this institution. Based on literature and documents, demonstrated the importance of integrating the Campus Araguatins the regional market and the benefits that come with the new structure of the organization. The creation of the federal institutes brought standardization of a model institution with more autonomy than federal technical schools, both at the administrative level and in teaching. This organizational change was also reflected in the work environment, enabled and brought new perspectives, including the behavioral change of federal civil servants and contractors involved in the process. There were no major changes towards the provision of vocational education. We conclude that what has been achieved is the implementation of higher education, so necessary for

regional development, and that there is need for improvement in the area of efficient management as a social practice.

**Keywords:** Public Policy; Public Administration; Professional Education; Development

## Introdução

As mudanças significativas em relação à educação no Brasil, principalmente no que diz respeito à educação profissional e tecnológica, ocorreram a partir da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que regulamentou a criação e a implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia nas diferentes modalidades de ensino. Nota-se que o Ministério da Educação criou um novo modelo organizacional, estruturado a partir do ensino federal já existente, como os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), as Escolas Técnicas Federais (ETF), as Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) e outras escolas vinculadas às Universidades Federais, possibilitando a criação de institutos com base nas realidades regionais.

Esse processo de reestruturação alavancou uma mudança organizacional no nível educacional, que trouxe novas abordagens de aprendizagem, metodologias e inovações tecnológicas, possibilitando aos jovens e adultos uma formação técnica de qualidade e acessível. O âmbito federal da organização é outro fator relevante que culminou no aumento do número de vagas. Ocorreu também uma mudança singular na esfera administrativa, com o aumento e a criação de novas funções e cargos administrativos, inclusive novas atribuições aos gestores, para dar mais dinamismo à nova realidade.

Nesse sentido, ressalte-se que o objetivo da educação profissional está voltado para a laborabilidade numa dimensão da vida social e cidadã. Segundo Gramsci (apud GADOTTI, 2008), a importância da educação para o trabalho vem desde as primeiras ideias pedagógicas sobre a organização das instituições de ensino. Para ele, a escola deveria ser única, com o objetivo de formar uma cultura geral que harmonizasse o trabalho intelectual e o manual, bem como a participação do adolescente, fomentando-se criatividade, autodisciplina e iniciativa.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2005) pontuam que essa nova educação escolar busque formar um profissional com novas competências, que exerça várias funções de forma autônoma, com base nas necessidades sociais e organizacionais, impulsionadas pelo capitalismo do mundo globalizado e pelos interesses do mercado.

Considerando essa nova realidade organizacional, este estudo visa identificar como ocorreu essa mudança nas escolas federais que já existiam, tendo como principal foco de estudo a gestão da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (EAF). Note-se que todos os envolvidos nessa reestruturação passaram pelo processo de adaptação ao novo comportamento, sejam

docentes, gestores, discentes e profissionais das áreas administrativas e pedagógicas.

Para a continuidade deste estudo, é interessante a percepção de que os institutos atuam como novas organizações essenciais à sociedade, porque trouxeram mais relevância ao contexto da educação profissionalizante, propondo uma aliança entre educação de base e educação profissional e tecnológica.

### **Gestão das organizações**

Segundo Maximiano (2007), as organizações são importantes para a formação e desenvolvimento da sociedade. Logo, apreende-se que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFECT), no sentido de organização, podem ser vistos como instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir objetivos que não conseguiriam de forma isolada, enxergando, assim, os institutos como um sistema corporativo, que foi criado para melhorar as condições da educação na sociedade.

O papel dos indivíduos nas organizações é essencial para sua sobrevivência, pois as organizações estão envolvidas em todos os setores, desde a família, a política, a educação, a saúde, o lazer e a religião. Esses agrupamentos de pessoas é que dão vida e suporte às organizações, que necessitam de recursos humanos e materiais, ou seja, de estrutura, de espaço físico e de tecnologias para sua existência.

O conceito de gestão é muitas vezes aliado ao de prática social, como o utilizado por Harris (1980, p. 29), que define a concepção necessária a este estudo:

Ações inteligíveis através de conceitos que as informam, as quais devem ser entendidas como dirigidas a fins específicos compartilhados por todos os membros de uma comunidade, conjunto de ações este que é definido através dos meios adotados para o alcance daqueles fins, entendidos estes como determinados pelas condições sob as quais a prática é empreendida (HARRIS, 1980, p.29).

Logo, conclui-se que, assim como as organizações são entidades sociais inventadas e reinventadas para alcançar objetivos comuns, os institutos federais, nesse sentido, foram reinventados como um novo modelo

de instituição que atinja condições estruturais necessárias ao desenvolvimento socioeconômico.

Segundo Morgan (1996, p.43), as organizações dependem dos ambientes em que estão inseridas para se adaptar e alcançar a satisfação das necessidades de todos, relacionando a teoria da organização à biologia, em que as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades. Dessa forma, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações nos diferentes tipos de ambientes.

Por conseguinte, Morgan (1996), ao relacionar as organizações ao ambiente, dá uma importância memorável a um ambiente mais amplo e agradável, ao qual a organização deve estar inserida, e aos fatores que influenciam na sua regulação, assim como as necessidades sociais e organizacionais dos organismos que a compõem. De maneira idêntica, Oliveira (2010, p. 68) conceitua organização como “[...] a maneira de organizar os recursos humanos para agir sobre os demais recursos, de modo a produzir os resultados desejados”.

Correlacionando os dois autores, observa-se que as organizações são a forma de estruturar recursos e meios que se têm para realizar qualquer atividade ou ação. Para isso, há uma série de fatores que auxiliam nesse processo: as tomadas de decisão, os planejamentos, a forma de adequação e o respeito às necessidades e aos profissionais de cada setor.

Oliveira (2010 p. 70) destaca que, para se obter uma boa organização, é necessário atuar com “rotina, padrão e eficiência”, pois, dessa forma, o trabalho realizado tem uma continuidade necessária ao processo e mantém um padrão de qualidade. Porém, quando se passa por um processo de mudança, há uma dificuldade de adaptação às novas realidades. O que antes funcionava com eficiência, com a mudança de rotina, pode gerar problemas de adaptação. Essa consideração nos mostra, portanto, que o planejamento é essencial para todo processo de reestruturação.

## **Gestão, cultura e comportamento organizacional**

A mudança organizacional está intrinsecamente ligada à cultura organizacional e, por consequência, ao comportamento organizacional dos indivíduos dentro das organizações. Sobre estudos da gestão do comportamento, Oliveira (2010, p. 13) expõe: “[...] a produtividade humana pode ser diretamente influenciada pelo nível de atenção pessoal que se dá ao trabalhador”. Esses estudos revelam que a eficiência e a produtividade

dos trabalhadores dependem de como o grupo é formado, das boas relações e do estilo de liderança.

Para Morgan (1996, p.115), “a cultura organizacional refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos”. Para o autor, a cultura faz parte do padrão das sociedades de compreender os fenômenos, portanto, é uma maneira distinta de as pessoas compreenderem as diversas ações humanas referentes ao processo de construção da realidade. Logo, a cultura não se separa das atividades características e das interações da vida cotidiana, o que implica o reconhecimento da importância das ações e das experiências dos indivíduos nas análises dos fenômenos sociais. (FÁVERO; IRELAND, 2007).

A cultura influencia o comportamento das pessoas e das organizações, e “compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostos pelos membros atuais da sociedade, e passados para novas gerações. Essa cultura organizacional caracteriza-se pela interação dos indivíduos com as ações praticadas, as atitudes, os atos individuais e em grupos, revelando como é a cultura de uma organização (MAXIMIANO, 2007; CHIAVENATO, 2010).

O conceito de gestão organizacional pode ser definido pela maneira habitual de se pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e incorporar para serem aceitos no serviço da organização.

À luz desses conceitos, a criação dos institutos federais gerou uma mudança nos comportamentos organizacionais, principalmente, daquelas pessoas já acostumadas a uma cultura padronizada e rotineira, ou seja, a velhos hábitos, às mesmas ações e situações já conhecidas.

Segundo Bergue (2010), o comportamento organizacional pode ser compreendido como um “campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações”. Ele enfoca ainda sobre comportamento micro-organizacional, que estuda o comportamento humano individual, envolvendo questões sobre a habilidade individual, a motivação e a satisfação, o comportamento meso-organizacional, que enfatiza a compreensão das pessoas que trabalham em equipes e grupos, e analisa aspectos como a liderança, a socialização e a dinâmica de grupo. Por último, o estudo do comportamento macro-organizacional, que analisa a estrutura e o *status* social, o conflito, a negociação, a competição, a eficiência e as influências culturais e ambientais.

Dentro do aspecto motivacional, há várias teorias para o entendimento da motivação, uma das teorias mais conhecidas sobre o tema,

é a teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow, em que se enfoca a motivação humana a partir de uma escala de graus das necessidades humanas, tanto individuais, quanto organizacionais, que segue uma hierarquia complexa a ser superada paulatinamente. São elas: Necessidades Básicas ou Fisiológicas; Necessidades de Segurança; Necessidades Sociais; Necessidades de *Status*; e Necessidades de Autorrealização. (MORGAN, 1996).

Contudo, a motivação dentro das organizações é essencial para o bom desempenho dos funcionários, porém, essa motivação deve, principalmente, impulsionar a busca pelo melhor, pela competitividade e para ações que visem alcançar os objetivos dentro do planejamento estratégico, numa união de esforços individuais para o bem coletivo (BERGUE, 2009).

Para abordar a questão, é importante citar o conceito de mudança no sentido mais amplo. Segundo Chiavenato (2010, p. 425), “mudança é a passagem de um estado para outro, ou seja, representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”. Toda mudança é importante para uma organização e requer estratégias para ser absorvida da melhor forma possível. As mudanças podem ser gradativas e constantes ou rápidas e impactantes. Dessa forma, a mudança rompe paradigmas e provoca situações adversas no ambiente, antes considerado tranquilo.

Segundo Oliveira (2010, p. 105), a mudança refere-se ao modo de organizar-se e atuar, e pode ocorrer em três aspectos: a) a estrutura de organização; b) os processos de decisão; c) a estratégia corporativa. Logo, esse processo busca realizar uma alteração construtiva, em todos os aspectos estruturais, tanto físicos, por exemplo, a mudança em relação a prédios, salas, novas máquinas, laboratórios, quanto humanos, como organogramas, novas coordenações, novos cargos comissionados e novas funções de confiança, dentre outros.

Um aspecto problemático que pode ocorrer nos processos de mudança é a pouca aceitabilidade e receptividade do novo, bem como as diferenças na mudança de política e regimento, a introdução de pessoas novas num ambiente já formado e “completo”. Sobre essa resistência, Morgan (1996, p. 205) relaciona esse tipo de organização às prisões psíquicas da metáfora da Caverna, de Platão: Esta metáfora combina a ideia de que as organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais, com a noção de que as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, ideias, pensamentos e ações e, embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, estas construções frequentemente acabam por apresentar uma existência e poder

próprios, que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criadores.

Sobre esse assunto, Morgan (1996) ressalta ainda que a prisão pela acomodação organizacional, em que muitas organizações se tornam ineficientes por aceitar erros, em vez de procurar minimizá-los por meio de novos planejamentos e estratégias da mudança organizacional, e também por não aceitar que outras pessoas participem do processo de reconstrução do ambiente de trabalho, sintam-se prejudicadas por tais mudanças.

Oliveira (2010), baseando-se na criação de Edgar H. Schein, em 1928, cita cinco modelos necessários a um processo de mudança: a) mudança como um *processo evolutivo*, em que a instituição desenvolve por estágios, de forma autônoma; b) mudança por *adaptação ou aprendizagem*, em que a instituição se modifica e promove a aprendizagem das pessoas para lidar com as situações novas; c) mudança como *processo terapêutico*, no qual os membros da instituição aperfeiçoam sua dinâmica interna de interação entre as pessoas; d) mudança como *processo revolucionário*, em que ocorre a imposição dos que detêm o poder e aos outros cabe aceitar e se ajustar às mudanças; e) mudança como *processo administrativo*, em que as modificações são planejadas pelos gestores da organização.

A mudança aqui estudada refere-se à reestruturação organizacional da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (EAFA) para transformação em Campus Araguatins do Instituto Federal do Tocantins (IFTO), ocorrida a partir da Lei 11.892/2008. Nessa perspectiva, a mudança visa incorporar os objetivos institucionais dos institutos federais ao que já existia na “velha” organização.

## Cenário das mudanças na Educação Profissional

A origem das escolas profissionalizantes da esfera federal, hoje institutos federais, teve seu início a partir da criação de um conjunto de Escolas de Aprendizes Artífices, em 23 de setembro de 1909, pela necessidade de prover as classes proletárias de meios que garantissem a sua sobrevivência. Segundo o Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE (MEC, 2010, p. 10), estas escolas visavam:

[...] promover a qualificação de mão de obra e o controle social, principalmente dos filhos das classes proletárias, jovens e em situação de risco social, pessoas potencialmente mais sensíveis à aquisição de vícios e hábitos “nocivos” à sociedade e à construção da nação.

As Escolas de Aprendizes Artífices foram transformadas em Escolas Industriais e Técnicas, a partir de 1942, passando a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao secundário. Em 1959, iniciou-se o processo de transformação das Escolas Industriais e Técnicas em autarquias. Nesse momento, as instituições ganharam autonomia didática e gestora e passaram a ser denominadas Escolas Técnicas Federais. (MEC, 2000).

Devido à necessidade de formar técnicos, a Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) transformou o currículo do “segundo grau” em técnico-profissional, e as Escolas Técnicas Federais aumentaram o número de matrículas com a implantação de novos cursos técnicos.

Nos anos oitenta, devido às implicações econômicas de organismos financeiros internacionais que marcaram o momento político vivido nesse período, foi promulgada a Lei nº 7.044/82, que tratava da obrigatoriedade da profissionalização na educação básica, revogando, assim, os dispositivos da Lei nº 5.692/71 (Lei de Diretrizes e Bases vigente na época).

As mudanças realmente significativas da educação profissional começaram a acontecer a partir da segunda metade da década de 1990, quando houve um movimento das instituições federais de educação profissional e tecnológica, com o objetivo de promover uma reforma curricular e a construção de uma nova pedagogia institucional. Nesse movimento, as instituições federais de formação profissional e tecnológica deram um passo à frente, com o objetivo de incluir em seus debates as necessidades e aspirações do território em que estavam inseridas e o delineamento de princípios que pudessem nortear iniciativas comuns, potencializando o surgimento da rede federal de educação profissional e tecnológica.

Em 1994, foi instituído no país o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, por meio da Lei nº 8.984, de 08 de dezembro de 1994. Essa lei transforma as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) e “abre caminho para que as Escolas Agrotécnicas Federais sejam integradas a esse processo”. (MEC, 2009, p. 12).

Outra mudança importante no âmbito da educação profissional deu-se em 1996. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), a Lei nº 9.394, foi aprovada e trouxe consigo fortes mudanças nas escolas técnicas federais de educação profissional do país, que redirecionam o movimento planejado pelas instituições federais. Ressalte-se, porém, que a nova LDB permitiu que o ensino profissionalizante se expandisse também na esfera particular. Observa-se, por isso, um mercado crescente de empresas educacionais que oferecem cursos técnicos nas áreas industriais, comerciais e da saúde, dentre outras.

A partir de 2004, a rede federal de educação tecnológica ganhou autonomia para criação e implantação de cursos em todos os níveis da educação profissional e tecnológica. As escolas dessa rede receberam autorização para ofertar cursos superiores de tecnologia, em nível de graduação. Por isso, essas escolas federais trazem em seu bojo um novo papel, de responsabilidade e qualidade social, e, principalmente, um perfil voltado ao desenvolvimento local e regional.

Visando a essa melhoria no mundo do trabalho e no desenvolvimento regional, houve um processo de expansão iniciado em 2006, com a ampliação do número de escolas federais de educação profissional e tecnológica nos estados onde já havia essas instituições, e a implantação dessas escolas nos estados em que ainda não havia.

Em 24 de abril de 2007, o Decreto Nº 6.095 também foi marco singular para o ensino profissional no país, pois estabelecia as diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFECT), no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Note-se que, em um primeiro momento, a sigla foi estabelecida como IFET, entretanto, após a Lei 11.892, passou a ter a sigla IF.

Continuando o processo de expansão e com a ideia do aumento do número de vagas, em 29 de dezembro de 2008, como efeito da Lei nº 11.892, nasceram os Institutos Federais (IF), conforme estabelece seu artigo 2º:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas 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.

Os Institutos, por conseguinte, visam ampliar as oportunidades para milhares de jovens e adultos em todas as unidades da Federação, promovendo mudanças com um modelo pedagógico que prima pela qualidade, além de oferecer aos jovens uma série de oportunidades de profissionalização e de retorno aos bancos das escolas. Somam-se trinta e três institutos e mais de trezentos *campi* já em funcionamento (IFTO, 2009).

## Metodologia da pesquisa

Este trabalho tem por objetivo a análise da gestão organizacional do Campus Araguatins, do Instituto Federal do Tocantins. Para tanto, é fundamental o conhecimento da Lei nº 11.892/2008, que norteia a prática educativa e a prática gestora da rede federal de ensino.

## **Tipo de pesquisa**

Tem-se um estudo para identificação do processo de gestão do Campus Araguatins. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa; ao objetivo, faz-se uma pesquisa exploratória; ao delineamento, à pesquisa documental. Acerca da pesquisa qualitativa, André (1995, p. 17) tipifica como sendo “o estudo do fenômeno em seu acontecer natural, que leva em conta todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas.” Enfatiza-se, também, que o conhecimento da supracitada legislação, necessário à delimitação do universo a ser pesquisado, pode ser feito por meio de pesquisa bibliográfica e da análise documental dos registros da Instituição.

### **3.2 Universo da pesquisa**

Como universo da pesquisa, tem-se exclusivamente o Campus Araguatins, do Instituto Federal do Tocantins (IFTO), ressalte-se que, pela característica da pesquisa, restringe-se aos pressupostos da legislação.

### **3.3 Instrumento e planos para coleta e análise de dados**

Utilizaram-se como instrumento para a coleta de dados os documentos institucionais. A documentação explorada resume-se às pastas da instituição e à legislação vigente. Dessa forma, o foco de análise dos documentos está relacionado especificamente à organização e à gestão do referido *campus*. A análise dos dados consiste em, no momento em que, de posse das informações, o pesquisador criar seu roteiro de trabalho. Para compreensão dos dados, o trabalho foi planejado em três situações distintas e complementares: a) fichamento do material bibliográfico; b) quantificação das informações; e c) sistematização dos conteúdos documentais.

Conforme estabelece André (1995), os documentos escritos são fontes que podem fornecer informações valiosas nas atividades de pesquisa, por isso, compreende-se que os dados qualitativos serão de grande importância a este estudo. É importante relatar que os documentos serão compreendidos pela técnica de análise de conteúdo, uma vez que surge a necessidade de categorização aos moldes estabelecidos por Bardin (2004), que considera criterioso e relevante o ato de esmiuçar os conteúdos dos documentos institucionais, com o objetivo de sistematizá-los.

## Resultados

A Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (EAFA) foi criada pelo Decreto Nº 91.673, de 20 de setembro de 1985, com o objetivo de oferecer o 1º e o 2º graus profissionalizantes (atualmente, o ensino médio integrado ao ensino profissional) com habilitação em Agropecuária, Agricultura e Economia Doméstica. Foi inaugurada em 23 de março de 1988. Em seguida, a Lei 8.731, de 16 de novembro de 1993, transformou todas as Escolas Agrotécnicas Federais, dentre elas a EAFA, em Autarquias Federais (IFTO, 2009).

A estrutura organizacional administrativa e didática do Campus Araguatins, de acordo com a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) tem as seguintes características:

Formação especializada acompanhando as tendências do mercado de trabalho e do desenvolvimento; atuação na área tecnológica; prestação de serviços; adequação de estrutura organizacional a essas peculiaridades e aos seus objetivos; autonomia didática, científica, administrativa e financeira; compromisso com o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão na área científico-tecnológica; atuação como pólo irradiador de tecnologias para atender às necessidades regionais; investimento na capacitação permanente de recursos humanos da região; gestão democrática em parceria com os membros da comunidade escolar; criação de cursos de nível médio e técnico, em consonância com as necessidades culturais, sociais e de produção econômica no Estado do Tocantins; desenvolvimento de ações conjuntas com outras instituições educacionais (2008, p. 22).

Em dezembro de 2008, a Escola Agrotécnica Federal de Araguatins foi transformada, por meio da Lei 11.892, em Campus Araguatins do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, com a seguinte filosofia: “A promoção de ensino de qualidade, preparando cidadãos competentes e empreendedores, possuidores de valores éticos e políticos, capazes de identificar problemas e necessidades (SETEC, 2008, p. 25).

O Campus Araguatins do Instituto Federal do Tocantins, após toda a trajetória descrita, teve ainda de se adequar a uma mudança organizacional, inclusive pelo aspecto cultural, devido ao novo modelo de

instituição, levando-se em conta que as transformações desde seu início foram provocadas, principalmente, por questões políticas e financeiras.

Destaque-se, segundo Araújo e Hypolito (2010), que as principais mudanças são em relação às características, às finalidades, aos objetivos e à estrutura organizacional. Assim, quanto às características, tanto a EAFA quanto o IFTO têm algumas diferenças básicas, principalmente quanto à legislação, porém as duas instituições são classificadas da mesma forma, como autarquias de regime especial, dotadas de autonomia administrativa e financeira, patrimonial, pedagógica e regimental. Note, de acordo com o MEC (2010), que “é uma instituição que articula a educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino”.

A finalidade do Campus Araguatins, atualmente, é o atendimento para a educação profissional integrada ao ensino médio, bem como o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja). Estas duas modalidades devem ter o percentual de vagas de, pelo menos, 50% (cinquenta por cento). Quanto ao atendimento de cursos de licenciatura e cursos de tecnologia, a demanda deve ser de 20% (vinte por cento).

A oferta de ensino superior no Campus Araguatins é uma das mudanças mais significativas. Na nova estrutura, foram criadas a Coordenação de Ensino Superior, a Coordenação de Licenciatura em Computação, a Coordenação de Licenciatura em Ciências Biológicas, a Coordenação de Bacharelado em Agronomia e a Coordenação de Pesquisa e Inovação. Tais coordenações são oriundas da autonomia que foi dada aos Institutos Federais, para criação e oferta de cursos técnicos, cursos superiores, aperfeiçoamento dos profissionais, e ainda atividades didático-pedagógicas extracurriculares.

Sobre a estrutura organizacional, as principais transformações ocorreram em virtude da primeira eleição para reitoria, bem como na organização do Conselho Superior, órgão máximo da instituição, que é definido de acordo com a participação da Comunidade que se efetiva como um mecanismo de gestão democrática, diferente do modelo de Escola Agrotécnica Federal, em que as atribuições e a composição do Conselho Diretor eram decididas pela legislação.

Outra diferença na estrutura organizacional do IFTO é o modelo de gestão atual que utiliza uma maior autonomia financeira e administrativa. As escolas técnicas e agrotécnicas do estado agruparam-se, transformando-se em *Campus*, e as decisões administrativas, financeiras e pedagógicas ficaram a cargo da direção geral de cada *Campus*. As características e

finalidades dos Institutos Federais (IF), segundo Araújo e Hypolito (2010, p. 09), estão na relação da instituição com a sociedade, no sentido de que sua inserção é baseada nas “tendências do setor produtivo” ou “articulação com a sociedade e o setor produtivo”:

[...] para os IF's observa-se, claramente, a expansão desse conceito de inserção social: [...] como finalidade consolidar e fortalecer os arranjos produtivos, sociais e culturais locais e propor o mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural, desafia as Instituições a olhar a sociedade como um todo, expandindo o foco para além do setor produtivo tradicional, ou num outro olhar, definindo mais claramente o termo setor produtivo.

Nesta perspectiva, observa-se também o pensamento de Cordão (2010), em que o Campus deve ter o compromisso ético, ancorado num perfil profissional de conclusão. Este perfil deve ser claramente definido, ter identidade própria e reconhecida utilidade no mundo do trabalho e na sociedade em desenvolvimento. O ensino profissional deve estar sintonizado com os arranjos produtivos locais. Por isso, quanto maior transparência e clareza a escola possuir na definição do seu currículo, melhor será a formação profissional, melhores serão os seus cursos.

De acordo com Cordão (2010, p. 112), o novo paradigma exigirá que a escola procure pesquisa na realidade do mundo do trabalho em relação ao curso que pretende desenvolver junto a trabalhadores, empregadores, cientistas, que verifique qual vem sendo a evolução dessa ocupação, dessa área, daquilo que está sendo objeto de planejamento da escola. Para além de pesquisar o mundo do trabalho atual, será necessário que a escola busque meios para prever como essa realidade para qual está formando cidadãos e profissionais será no futuro.

Nota-se que a própria organização do *Campus* deve ter compromisso com resultados significativos, e que, portanto, exige da escola uma maior profundidade em suas pesquisas e proposições curriculares. Somente construir a proposta curricular não é suficiente, principalmente, se for baseada na experiência antiga da escola ou de seus docentes. É preciso a construção conforme uma visão prospectiva da realidade (CORDÃO, 2010).

Uma das finalidades dos IF, além da expansão da educação profissional integrada ao ensino médio e aos cursos de graduação, é oferecer vários cursos de formação profissional e tecnológica, como: a) Programa Brasil Profissionalizado; b) o E-TEC Brasil (educação profissional a distância); c) CERTIFIC (certificação de saberes aprendidos fora da escola); d) Mulheres Mil (formação profissional para mulheres em situação de risco social); e) Núcleos de Inovação Tecnológica (MEC, 2010).

Quanto aos objetivos dos IF, não há mudanças significativas comparando-se ao modelo anterior. Dentre eles, segundo IFTO (2009), observa-se: a) ministrar educação profissional técnica de nível médio, integrada ao ensino médio na forma de cursos integrados; b) ofertar educação profissional técnica para jovens e adultos; c) oferecer cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores em todos os níveis de escolaridade, nas áreas de educação profissional e tecnológica; d) realizar pesquisas e desenvolver atividades de extensão em articulação com o mundo do trabalho; e) estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão; f) ministrar cursos superiores de tecnologia, licenciatura e programas de formação pedagógica, bacharelado, engenharia e pós-graduação.

Portanto, observe-se que, de acordo com a legislação vigente, a educação promovida pelo *Campus Araguatins* objetiva o desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva do indivíduo, dando acesso a alunos do ensino fundamental, do ensino médio, do trabalhador adulto e do ensino superior, o que, em síntese, representa a possibilidade da inclusão e da verticalização do processo educativo.

Especificamente ao desempenho gerencial, note-se que a gestão do *Campus Araguatins* é caracterizada por uma grande diversidade e complexidade, tendo em vista que, devido à sua natureza diferenciada de públicos, que perpassam do ensino fundamental à pós-graduação, bem como pela necessidade de o gestor processar uma quantidade grande de informação para a tomada de decisão, exigiu dos gestores o desenvolvimento do planejamento estratégico para a nova realidade encontrada.

## Considerações finais

A reflexão que se faz acerca da mudança organizacional de EAFA para IFTO no cenário educacional possibilita a percepção dos novos rumos da educação na região norte tocantinense. A mudança trouxe consigo uma gama de novos valores que foram agregados aos já existentes na antiga Escola Agrotécnica Federal de Araguatins.

Refletindo sobre a educação profissional, atualmente o que se percebe é um crescimento muito grande de adeptos a este modelo de ensino, inclusive na esfera particular, com a oferta de vários cursos técnicos nas áreas de saúde, comércio, serviços, indústria, dentre outros.

Um ponto positivo na nova estrutura organizacional dos Institutos Federais concentra-se na maior receptividade de toda a sociedade aos

cursos ofertados, uma vez que passou a existir a preocupação de se fazerem pesquisas para atender às demandas do mercado regional.

Destaque também para o alcance do ensino aos lugares mais remotos, onde as pessoas que nem esperavam obter qualquer formação educacional estão tendo acesso a uma educação profissional de qualidade, inclusive, acreditando na possibilidade de aliar seus estudos à profissionalização e à laboralidade, bem com dar prosseguimento à aquisição de conhecimentos na tão importante verticalidade do processo educativo.

Essa mudança organizacional foi refletida também no ambiente de trabalho, porque possibilitou e trouxe novas perspectivas, inclusive na mudança comportamental dos servidores públicos federais e terceirizados envolvidos no processo, ocasionando uma transformação significativa na cultura organizacional do *Campus* Araguatins do Instituto Federal do Tocantins.

Aos gestores coube a busca pela adequação da cultura já existente às novas ideias, aos novos planejamentos e ao novo organograma, para que a nova estrutura pudesse agregar mais valores e mais forças geradas pela organização.

A regulamentação da Lei nº 11.892/2008, de criação dos institutos federais, trouxe a padronização de um modelo de instituição, que ganhou ainda mais autonomia que as escolas técnicas federais, tanto no âmbito administrativo, quanto no pedagógico. Porém, quanto aos objetivos e à finalidade, percebe-se que não houve grandes mudanças no sentido da oferta da educação profissional. O que ficou concretizado foi a implementação de cursos superiores, tão necessários para o desenvolvimento regional, que, outrora, ficavam restritos a instituições privadas.

A partir dessa reestruturação organizacional, o *Campus* Araguatins passou a atuar de forma mais significativa, bem como se aliou aos arranjos produtivos locais. Note-se que a integração de uma Instituição Federal de Ensino aos arranjos produtivos locais de sua área de atuação é medida fundamental, trazendo-lhes benefícios imensuráveis, como, por exemplo, a geração de receita, o fortalecimento e uma maior integração da Instituição com sua comunidade.

O contexto de mudanças pelo qual passam as organizações contemporâneas, atrelado à necessidade de torná-las mais produtivas, foi uma premissa que permitiu a criação dos Institutos Federais. Assim, a gestão eficiente do *Campus* Araguatins é primordial para o atendimento das demandas da legislação. Por isso, os gestores devem ser interligados às realidades locais e regionais. Logo, conforme Reed (1989), a noção da

gestão como prática social é de fundamental importância para a ampliação do campo de análise de estudos organizacionais que buscam a compreensão da ação gerencial, à medida que permitem a vinculação daquilo que é de cunho institucional aos aspectos comportamentais e organizacionais.

## Referências

- ANDRÉ, M. E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papyrus, 1995.
- ARAUJO, J. J.; HYPOLITO, A. M. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: Inovações e Continuidades. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 33., 2010, Caxambu. **Anais eletrônicos...**Caxambu: ANPED, 2010. Disponível em: . Acesso em: 25 nov. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC. [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC. [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- BRASIL. Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/.../decreto/d6095.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/.../decreto/d6095.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2011.
- BRASIL. Lei nº 11.892/08, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/.../2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/.../2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 11 jul. 2011.
- BRASIL. Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8948.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- BRASIL. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Disponível em:

<<http://www.mec.gov.br/home/legislacao/default.shtm>>. Acesso em: 11 jul. 2011.

BRASIL. Lei nº 5.692/71, de 11 de agosto de 1971. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2013.

BRASIL. Lei nº 7.044/82, de 18 de outubro de 1982. Altera dispositivos da Lei 5.692/71, referente a profissionalização do ensino de 2º grau. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/128264/lei-7044-82>>. Acesso em 20 fev. 2013.

BRASIL. Decreto nº 91.673, de 20 de Setembro de 1985. Cria a Escola Agrotécnica Federal e Araguatins, no Estado de Goiás, e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:1985-09-20:91673>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORDÃO, F. A. Educação geral e formação profissional na ótica das competências, 2010. In: REGATTIERI, M. (Org.). **Ensino Médio e Educação Profissional: Desafios da integração**. 2. ed. Brasília: UNESCO; MEC, 2010.

FÁVERO, O.; IRELAND, T. D. (Org.). **Educação como Exercício de Diversidade**. Brasília: ANPED, 2007.

IFTO. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins. **Processo nº 23000.052192/2009-81: Projeto Político Pedagógico do Curso Técnico em Agropecuária**. Araguatins: IFTO, 2009.

GADOTTI, M. **História das Idéias Pedagógicas**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2008.

GRAMSCI, A. A organização da escola e da cultura. In: GADOTTI, M. **História das Idéias Pedagógicas**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2008.

HARRIS, C. C. **Fundamental concepts and the sociological enterprise**. London: Croom Helm, 1980.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005. (Coleção Docência em Formação. Coordenação de Antônio Joaquim Severino e de Selma Garrido Pimenta).

---

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEC. Ministério da Educação. **Educação Profissional e Tecnológica: Projetos e Ações**. Brasília-DF: MEC, 2009.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento da Educação: Um novo modelo em educação profissional e tecnológica**. Brasília-DF: MEC, 2010.

\_\_\_\_\_. **Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico**. Brasília-DF: MEC, 2000. Incompleto.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas: Como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

REED, M. **The sociology of management**. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

SETEC. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Projeto institucional: Transformação da ETF-Palmas e EAFA em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET**. Palmas-TO: SETEC, 2008.