



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

DESAFIOS DA GESTÃO DA PESQUISA EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA MULTICAMPI NO BRASIL

Clarice Monteiro Escott - IFRS

Cláudia Schiedeck Soares de Souza - IFRS

Júlio Xandro Heck - IFRS

Resumo

Este artigo apresenta algumas reflexões sobre os desafios da gestão da pesquisa a partir das experiências de uma jovem instituição de educação superior pública multicampi brasileira. Para tanto, inicia contextualizando os Institutos Federais brasileiros, seu marco legal, bem como suas características específicas que os definem com identidade peculiar em relação à sua função educacional e social. Analisa as políticas públicas para a pesquisa no Brasil e apresenta os pressupostos da gestão participativa, apontando as possíveis contribuições desse processo na construção da autonomia e da consolidação das políticas institucionais de pesquisa. Por fim, relata a experiência de gestão participativa do Instituto Federal de do Rio Grande do Sul (IFRS), explicitando seus desafios e suas possibilidades na área da pesquisa.

Palavras-chave: Institutos Federais, Pesquisa, Gestão, Participação, Inovação.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Introdução

Nesse artigo busca-se compartilhar as inquietudes que emergem da prática da gestão da pesquisa no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Na desafiante complexidade de uma instituição pública educacional *multicampi*, ainda bastante jovem, a escolha pelo caminho da gestão participativa, tem demonstrado que:

[...] participar é uma prática aprendida, que se dá na interação de um ser humano com o outro. A sociabilidade dos indivíduos pode ser inata, mas sua conduta, observada na inter-relação das pessoas nos âmbitos da família, da escola, da comunidade, contribui para o estabelecimento de padrões e normas que, em boa medida definirão a dinâmica social de um conjunto humano. Assim, também no campo da participação, é necessária a criação de uma cultura. A cultura da participação. Não só participação individual, mas a participação coletiva direcionada a lograr determinados objetivos de interesse de uma coletividade, que geralmente se realiza no plano da política. (ZAINKO, 2003, p. 48)

Nessa caminhada, ainda recente e que se iniciou a partir da criação dos Institutos Federais, vem-se aprendendo muito e construindo apenas uma certeza: a participação é sempre um processo em construção. Neste artigo são apresentados, de forma breve, os pressupostos, incertezas e conflitos frutos deste processo.

Os Institutos Federais de Educação brasileiros

No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9394/96), no seu Artigo 45, define que a educação superior deve ser ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização, caracterizadas como universidades, centros universitários, faculdades ou institutos federais. A educação profissional, na mesma Lei, aparece definida como “integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia”, com o objetivo de conduzir ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva”. Além disso, fica estabelecido no Artigo 40 que a educação profissional deve ser desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho. Sendo assim, tanto a educação superior quanto a educação profissional podem ser ofertadas por instituições de diferentes organizações jurídicas ou acadêmicas.

Nesse cenário legal da educação brasileira, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) representam as mais novas autarquias de regime especial de base educacional humanístico-técnico-científica, encontrando na territorialidade e no modelo pedagógico elementos singulares para sua definição identitária. Criados pela Lei nº 11892/08, conforme Artigo 2º, “os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas”. Em termos de regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

cursos de educação superior, essas novas autarquias são equiparadas às universidades federais, conforme os indicadores universais de qualidade definidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES – Lei nº 10.861/04). Da mesma forma, constituem-se como instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais. Assim como as universidades, gozam de autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, respeitada a legislação específica para ensino presencial e a distância.

A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia dá visibilidade a uma convergência de fatores que traduzem a compreensão do atual governo quanto ao papel da educação profissional e tecnológica no contexto social do Brasil e deve ser reconhecida como ação concreta das atuais políticas para a educação brasileira, com recorte especial para aquelas voltadas à educação profissional e tecnológica e à rede federal. (MEC/SETEC, 2008, p. 21)

Segundo a Lei nº 11892/08, Artigo 7º, os objetivos dos IFs consistem em:

- I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados,
- II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores,
- III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais,
- V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão,
- VI - ministrar em nível de educação superior: a) cursos superiores de tecnologia, b) cursos de licenciatura, c) cursos de bacharelado e engenharia, d) cursos de pós-graduação *lato sensu*, e) cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado.

A nova organização escolar e acadêmica singular dos Institutos Federais aponta para a ruptura da reprodução de modelos externos, tendo como horizonte a inovação a partir da relação entre o ensino técnico e o científico, articulando trabalho, ciência e cultura na perspectiva da emancipação humana. Assim, a legislação define a concepção norteadora da educação profissional e tecnológica dos IFs para as ações de ensino, pesquisa e extensão, as quais possuem como elemento basilar a integração entre ciência, tecnologia e cultura como dimensões indissociáveis da vida humana e, ao mesmo tempo, no desenvolvimento da capacidade de investigação científica, essencial à construção da autonomia intelectual. “Afirma-se, pois, a educação profissional e tecnológica como política pública, não somente pela fonte de financiamento de sua manutenção, mas, principalmente, por seu compromisso com o todo social” (PACHECO, 2010, p. 11).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Em 2008, quando da criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o Brasil contava com 38 institutos, 314 campi espalhados por todo o país, cuja oferta de vagas deve se dar nos cursos técnicos (50% das vagas), em sua maioria na forma integrada com o ensino médio, licenciaturas (20% das vagas) e graduações tecnológicas, podendo ainda disponibilizar especializações, mestrados profissionais e doutorados voltados principalmente para a pesquisa aplicada de inovação tecnológica. (PACHECO, 2010). Considerando essa estrutura verticalizada, os docentes podem atuar em diferentes níveis de ensino e os estudantes devem compartilhar os espaços de ensino, pesquisa e extensão, incluindo os laboratórios, o que possibilita o delineamento de trajetórias de formação que vão do curso técnico ao doutorado.

A estrutura *multicampi*, característica dos IFs, tem o objetivo de atender a vocação regional, de forma a consolidar a missão destas instituições, as quais se voltam ao compromisso de intervenção em suas respectivas regiões, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social. Nesse contexto, as políticas públicas apontam que, para a implantação de cursos novos, há que serem organizadas audiências públicas com a participação e a manifestação da sociedade, de maneira a apontar as necessidades regionais. No percurso de formação profissional os IFs devem orientar-se pelo compromisso de possibilitar a formação humana, cidadã, associada à qualificação para a laboralidade, com o objetivo de assegurar aos profissionais formados a capacidade de manter-se em desenvolvimento. Portanto, “esse novo desenho constituído traz como principal função a intervenção na realidade, na perspectiva de um país soberano e inclusivo, tendo como núcleo para irradiação das ações o desenvolvimento local e regional” (SETEC/MEC, 2008, p. 23).

As políticas de pesquisa no Brasil

No Brasil, as políticas de pesquisa são orientadas pelo Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020, cujo objetivo é definir novas diretrizes, estratégias e metas para dar continuidade e avançar nas propostas para política de pós-graduação e pesquisa no Brasil.

As políticas de pesquisa no Brasil também são demarcadas no documento “Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012 – 2015” (ENCTI), no qual o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, define a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, com a perspectiva de situar o Brasil na vanguarda do conhecimento científico e tecnológico.

A importância conferida à política de C,T&I no processo de desenvolvimento sustentável do País implica reconhecer que os impactos da ciência e da tecnologia são transversais à atividade econômica, à conservação dos recursos naturais e ao propósito final de elevar os padrões de vida da população brasileira a partir da crescente incorporação de novas tecnologias ao processo produtivo e da apropriação dos benefícios gerados. Nesse sentido, essa Estratégia de âmbito nacional aponta claramente os objetivos a serem atingidos, as ações para



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

alcançá-los e as metas mais significativas a serem cumpridas ao longo do processo (MCTI, 2012, p. 3).

Para tanto, a Estratégia Nacional para Ciência, Tecnologia e Inovação foi concebida para contribuir no enfrentamento dos desafios apresentados pelo atual estágio de desenvolvimento do País. Os cinco principais desafios que motivaram a ENCTI são: redução da defasagem científica e tecnológica que ainda separa o Brasil das nações mais desenvolvidas; expansão e consolidação da liderança brasileira na economia do conhecimento da Natureza (exploração da biodiversidade); ampliação das bases para a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento de uma economia de baixo carbono; consolidação do novo padrão de inserção internacional do Brasil; e, superação da pobreza e redução das desigualdades sociais e regionais.

Pressupostos da gestão participativa

A gestão pode ser entendida como um processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma instituição com vistas à consecução de seus objetivos e envolve um conjunto de análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação, entre outros (GARAY, 2011). Os processos de gestão implicam na tomada de decisões levando em conta as demandas do ambiente, as políticas públicas, bem como a forma de combinar os recursos, sejam eles financeiros, humanos ou materiais.

Segundo Motta (1997), a função do gestor é essencialmente voltada para a decisão, existindo em todos os níveis hierárquicos, embora na origem dos termos administração e gerência, considerados sinônimos de gestão, buscassem expressar uma função subordinada aos conselhos superiores e assembleias, o primeiro relacionado com a área pública e o segundo com a área privada. (GARAY, In CATANNI & HOLZMANN, 2011, p. 210)

Nessa perspectiva, Rosa (2007) aponta que, no Brasil, os princípios básicos da gestão pública estão definidos no Art.37 da Constituição Federal (1988):

- a) Legalidade: orientando a ação do administrador somente a realizar o que é previsto na lei;
- b) Impessoalidade: a atuação do gestor deve primar pelo atendimento impessoal, geral, ainda que venha a interessar a determinadas pessoas, não sendo a atuação atribuída ao agente público, mas à entidade estatal;
- c) Moralidade: toda a atividade e atos administrativos necessitam atender a um só tempo à lei, à moral, à equidade, aos deveres de boa administração;
- d) Publicidade: torna obrigatória a divulgação e o fornecimento de informações de todos os atos da administração, seja de forma interna ou externa; e,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- e) Eficiência: impõe ao administrador, a necessidade de adoção de critérios técnicos, ou profissionais que assegurem o melhor e mais eficiente resultado possível.

Partindo do pressuposto de que a educação é um bem público e um processo de emancipação humana, é preciso considerar que a gestão de instituições públicas educacionais reveste-se de uma grande complexidade, devendo superar os pressupostos da teoria geral da administração e ampliando ainda mais os princípios da administração pública definidos na Constituição brasileira.

Para Franco (In MOROSINI, 2006), as formas de gestão tradicionais da educação espelham as relações entre educação e sociedade e o modo de administração interno das instituições convergem para os seguintes modelos básicos: *o burocrático* – ênfase na autoridade racional legal e nas hierarquias formais; *o profissional* – ênfase na autoridade de especialistas e na importância das unidades diferenciadas horizontalmente relacionadas à perda de poder da confederação; *o político* – concepção da gestão em termos de conflito político entre grupos de interesses com visão e valores em competição; *o propositivo*: consideram as mudanças que vêm ocorrendo no panorama internacional, o incremento da participação dos estudantes, de jovens professores e funcionários e o incremento do controle governamental; e, *o democrático*: é inalienável de processos emancipatórios humanos, inerentes à educação como bem público e direito subjetivo.

A autonomia em construção, resultante de práticas educativas emancipatórias, exige autonomia na gestão dos seus processos e instituições. O caráter público da educação demanda relações fundadas em regras de colaboração, coresponsabilidade e solidariedade e é incompatível com relações fundadas em regras de exploração, dominação e opressão (FRANCO, In MOROSINI, 2006).

Esse último modelo toma a gestão participativa como condição para a implementação de um processo no qual os atores institucionais, diretamente ou por delegação, são investidos da capacidade de decisão na organização da instituição. Os significados e a abrangência do conceito de gestão participativa “dependem de vários fatores, como por exemplo, da organização e da capacidade de intervenção dos agentes nessa modalidade de concerto institucional, do sistema de relações profissionais, do quadro jurídico e do contexto econômico” (CATANNI, In CATANNI & HOLZMANN, 2011, p. 211).

Nessa perspectiva, entende-se que a gestão participativa implica num grande desafio, na medida em que traz a necessidade da instauração de um processo educativo, de comprometimento e de construção da autonomia baseada no compromisso com os objetivos maiores da instituição e das políticas públicas.

De acordo com LEITE (2005), a participação permite que os atores institucionais criem e recriem os processos institucionais. “A democracia participativa



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

envolve a formação da comunidade política e a autolegislação e a autovigilância das ações. É um processo pedagógico exigente!” (LEITE, 2005, p. 79).

BERNSTEIN (1988) aponta três direitos institucionalizados e conectados entre si como condição para a democracia efetiva: *o direito ao crescimento, o direito de ser incluído e o direito à participação*. O direito ao *crescimento* traz a possibilidade de experimentar os limites de natureza social, intelectual ou pessoal, sendo os pontos de tensão que condensam o passado e que abre os futuros possíveis. Sobretudo o crescimento deve ser entendido como o direito de adquirir meios de compreensão crítica e abrir-se a novas possibilidades, para além do ser mais pessoal, intelectual ou materialmente. Já o direito de *ser incluído* e, conseqüentemente não excluído nos âmbitos social, intelectual e pessoal, traz uma complexidade maior uma vez que “*ser incluído pode requerer um sub-direito a ser separado [...]. A inclusão é uma das condições da ‘communitas’ e opera no nível do social.* (BERNSTEIN, 1988, p. 125).” O direito à participação não diz respeito ao discurso, refere-se à prática que deve provocar efeitos. “[...] é o direito a participar dos procedimentos mediante os quais se constrói, mantém e transforma a ordem. É o direito de participar na construção, manutenção e transformação da ordem. A participação é uma condição do discurso cívico e opera no nível do político” (BERNSTEIN, 1988, p. 126).

No cenário da gestão participativa, reafirma-se o conceito de participação postulado pelo referido autor, uma vez que esse sustenta que a mesma não se refere apenas à discussão, ao discurso, mas também à prática associada a resultados. “Se trata do direito de participar da construção, da manutenção e da transformação da ordem” (BERNSTEIN, 1998, p. 25), sendo que ela opera em nível de política.

Nesse sentido, o aporte teórico ora analisado remonta à gestão participativa baseada nas condições de democracia efetiva, ao protagonismo de sujeitos institucionais ativos, em espaços de participação. Esta parece ser a condição possibilitadora de ruptura com as práticas de gestão autoritárias e lineares, modificando a lógica existente e fortalecendo a autoria dos atores institucionais e, conseqüentemente a proposta e a identidade institucional.

Desafios e possibilidades da gestão participativa em pesquisa: a experiência do IFRS

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) caracteriza-se como uma instituição multicampi. O IFRS tem estabelecido no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a missão de “promover a educação profissional e tecnológica gratuita e de excelência, em todos os níveis, através da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, para formação humanista, crítica e competente de cidadãos, capazes de impulsionar o desenvolvimento sustentável da região”. Tal missão reveste-se de grande complexidade uma vez que os *campi* que compõem os IFRS são bastante diversos, tanto do ponto de vista de sua história e tempo



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de existência quanto em termos de distância geográfica¹. Da mesma forma, justamente por nascerem vocacionados e comprometidos com o desenvolvimento local, os *campi* apresentam uma realidade diversificada em relação às características e necessidades regionais. Em 2012, o IFRS contou com um total de 16.000 estudantes, matriculados em 42 cursos técnicos de nível médio e 25 cursos de nível superior. Para o desenvolvimento das atividades de ensino e pesquisa o IFRS conta com quadro efetivo de 660 docentes, sendo que, destes, cerca de 200 com titulação de doutor e 365 com titulação de mestre e, ainda, com 541 servidores técnico-administrativos.

Assim, os desafios da gestão da pesquisa no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), iniciam-se pela condição híbrida da sua organização acadêmica. O IFRS, bem como todos os demais Institutos Federais do Brasil, é uma instituição com proposta verticalizada², já que a oferta de ensino, assim como todas as ações de pesquisa e de extensão, ocorre em todos os níveis: profissional técnica de nível médio, cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, cursos de educação superior, assim como cursos de pós-graduação *lato sensu*, e *stricto sensu*.

Essa organização *multicampi* do IFRS implica no desdobramento das equipes de gestão administrativa, de ensino, de pesquisa e de extensão em cada *campus*, impondo à gestão central – Reitoria - um grande esforço para a implementação da normatização dos processos e seus cumprimentos, além da consolidação da unidade identitária da instituição.

Na área da pesquisa, entre os objetivos dos Institutos Federais, definidos pela mesma Lei, destacam-se: a realização de pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas e estendendo seus benefícios à comunidade, o desenvolvimento da educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais; e, também, a realização e o estímulo a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico.

Na área da pesquisa, o IFRS conta com 85 Grupos de Pesquisa certificados, englobando 258 Linhas de Pesquisa com o envolvimento de, aproximadamente, 1.100 pessoas, entre pesquisadores, estudantes e colaboradores. Nesse contexto, a gestão da pesquisa institucional ainda implica na aplicação de fomento interno para as atividades dos grupos de pesquisa que, em 2012, representou cerca de R\$ 350.000,00 em 60 bolsas para alunos de Ensino Superior e 44 bolsas para alunos de Ensino Técnico; e cerca de R\$ 260.000,00 para o custeio financeiro de 101 projetos de pesquisa, totalizando cerca de R\$ 610.000,00 em investimento próprio e (in)direto em Ciência, Tecnologia e Inovação, possibilitando o desenvolvimento de pesquisas de relevância para as áreas

¹ A maior distância entre dois *campi* do IFRS corresponde a cerca de 650 km (Erechim à Rio Grande).

² A verticalização na proposta dos Institutos Federais significa extrapolar a simples oferta simultânea de cursos em diferentes níveis, devendo promover um diálogo rico e diverso entre os níveis de formação: educação profissional e tecnológica; qualificação profissional, técnico, graduação e pós-graduação tecnológica, através das atividades de ensino, pesquisa e extensão.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

específicas e para a sociedade como um todo. Como parâmetro aos valores institucionais supracitados, o Fomento Externo (agências governamentais de fomento), compreende cerca de R\$ 235.000,00. O investimento citado em ações de CT&I ao longo dos 5 anos de existência do IFRS vêm contribuindo para a consolidação da pesquisa na instituição. Ademais, acresce-se aos investimentos internos a captação de recursos externos, advindos de Agências de Fomento Federais e Estaduais, como as bolsas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), além da participação institucional em Chamadas Públicas e Editais de demais órgãos financiadores.

Sendo assim, os processos de gestão da pesquisa no IFRS têm sido pensados no sentido de garantir, no contexto de uma estrutura acadêmica ímpar e com a complexidade de uma instituição *multicampi*, a unidade na diversidade.

[...] em relação à estrutura organizacional e de gestão é preciso manter sempre em mente que a consolidação da identidade institucional requer uma gestão superior unificada decorrente de uma gestão superior verticalizada, da vinculação da pesquisa e das atividades de extensão a todos os níveis de ensino – e não somente a pós-graduação como tem sido tradicionalmente aceito até o momento. (SILVA, 2009, p. 11)

A estrutura de gestão do IFRS conta com os Comitês de áreas (Ensino, Pesquisa, Extensão, Desenvolvimento Institucional e Administração), que são órgãos colegiados de função consultiva e propositiva, com vistas ao desenvolvimento das políticas institucionais nas respectivas áreas. Além disso, a gestão da Pesquisa vem sendo compartilhada entre a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação e o Comitê de Pesquisa e Inovação (COPI), composto pelos Diretores de Pesquisa e Inovação ou ocupantes de cargos equivalentes dos 12 *campi* do IFRS. Regimentalmente, o COPI é o órgão colegiado consultivo e propositivo que tem a finalidade de colaborar para o desenvolvimento das políticas e ações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), nas áreas de Pesquisa e Inovação, reunindo-se ordinariamente a cada bimestre.

Neste contexto *multicampi* e de possibilidades de gestão colegiada, as questões que se colocam como desafios à gestão da pesquisa no IFRS são as seguintes: Como realizar a gestão da pesquisa em uma instituição cujas unidades estão dispersas em distantes regiões com necessidades e características tão díspares? Como estabelecer políticas que contribuam para a construção e consolidação de uma identidade institucional e, ao mesmo tempo, um respeito as necessidades pontuais e a autonomia dos *campi*, assim como das diversas áreas de conhecimento envolvidas? Como instituir políticas de pesquisa em uma instituição cujos *campi* que a compõe têm histórias e tradição centenárias em contraponto com outros recém-criados e que apresentam toda sorte de problemas característicos de uma instituição em implantação?



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Entendiendo que, na complexidade desse cenário, a gestão da pesquisa pressupõe um espaço coletivo de reflexão e de organização proativa para a definição e consolidação das políticas de pesquisa, assim como de suas normativas, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRS vem, intencionalmente, fomentando o espaço do COPI como um lócus de decisões colegiadas e participativas. Percebe-se que esses espaços de gestão colegiada trazem alguns riscos, pois podem ser utilizados para eternas discussões, sem a objetividade e a proposição necessárias que encaminhem ações imprescindíveis e viáveis. Por outro lado, podem ser utilizados, erroneamente, como esferas impositivas de políticas, de normas e encaminhamentos de tarefas, o que pode impedir o desenvolvimento de autoria e autonomia dos atores envolvidos. Como Eyang (In ZAINKO; GISI, 2003, p. 105), defende-se que “embora o planejamento enfoque principalmente o *pensar* e a gestão remeta ao *agir*, são ações complementares, simultâneas e indossociáveis no processo” de decisões institucionais.

Nesse sentido, a intencionalidade da gestão é de que o espaço colegiado do COPI configure-se como um espaço participativo de valiosas oportunidades de aprendizagens individuais e coletivas, um campo fértil para a inovação da gestão da pesquisa e de mudanças institucionais, constituindo-se como fomento à cultura da participação, da cogestão e da qualificação da pesquisa no IFRS. Há, no entanto, que se ter coragem e ousadia, pois é nesse universo que se instaura o debate, que se desvelam as dificuldades e fragilidades, bem como se engendram as disputas de políticas e poder. Estar à frente da gestão participativa desse Comitê implica em manter-se na mobilização permanente dos participantes para o debate, para o compromisso e engajamento na construção de um gestão que defina processos e fluxos organizacionais flexíveis e ágeis, capazes de favorecer a conquista da autonomia de gestão como condição garantidora da produção de conhecimento em pesquisa.

A vivência desse processo desencadeado pela opção por uma gestão ética, participativa, transparente e co-responsabilizadora, vem desvelando algumas questões que, caracterizando-se como dificuldades ou como possibilidades, constituem-se grandes desafios e que merecem um espaço de reflexão nesse relato:

a) Dificuldades:

- construir políticas comuns e institucionais mantendo o respeito às autonomias e particularidades próprias de cada campus;
- a cultura tradicional enraizada nos *campi* que já possuíam uma história e as “fragilidades” dos *campi* novos;
- os custos financeiros para reunir as pessoas e estar presente nos *campi*, por conta das distâncias geográficas;
- o princípio da verticalidade que, embora represente uma inovação e uma possibilidade de fortalecimento da identidade institucional, pode ser um problema/obstáculo para a pesquisa e para a Pós-Graduação, uma vez que os indicadores de avaliação do Ministério da Educação definem que a infraestrutura de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

laboratórios específicos devem ser de uso exclusivo do ensino de graduação e da pós-graduação;

- a realização de atividades de pesquisa pelos alunos trabalhadores;
- as em captação de recursos externos em função de que o IFRS é uma instituição nova, sem programas *stricto sensu* e, embora o governo pressione as instituições para que busquem recursos externos junto às agências de fomento, a execução das políticas públicas de financiamento privilegia as instituições mais antigas, com programas *stricto sensu* instituídos;

- a captação e execução de recursos provenientes da iniciativa privada, ação incentivada nos documentos oficiais do governo brasileiro (MCTI, 2012), mas que, por conta de entraves burocráticos e de legislação, acaba não acontecendo a contento;

- a promoção da interiorização do ensino público federal, um dos objetivos iniciais dos IFs. Isso se comprova pelo elevado número de *campi* e pela localização dos mesmos. No entanto, de forma muito similar ao que acontece com os médicos, os professores e servidores técnico-administrativos não querem constituir residência definitiva nos municípios mais afastados das capitais. Com isso, verifica-se descontentamento dos servidores, falta de estabelecimento de vínculos com a cidade, pouco conhecimento da realidade regional onde estão inseridos (problema grave para a pesquisa aplicada e focada no desenvolvimento regional) e, conseqüentemente, um desejo de se transferir para os *campi* da região metropolitana ou das regiões mais desenvolvidas do estado;

- a ausência da cultura da participação, fruto da dificuldade dos atores institucionais em exercerem a autonomia necessária à gestão dos *campi*.

b) Possibilidades:

- a formatação de uma política de pesquisa institucional inovadora, uma vez que a instituição é recente e única no contexto educacional brasileiro;

- a potencialização das normas e das ações de pesquisa na medida em que os fluxos e os processos são definidos conjuntamente com o Comitê de Pesquisa e Inovação, atendendo às especificidades e necessidades de cada *campus*, ao mesmo tempo em que se constrói uma unidade institucional;

- a execução de orçamento discriminado anualmente por *campus* e autonomia dos mesmos para a condução da execução orçamentária;

- a cogestão dos processos de editais de fomento interno e externo para a pesquisa;

- o comprometimento do grupo de gestores com a execução das normas de pesquisa, ao mesmo tempo em que se constrói um sentimento de segurança para as decisões de gestão nos *campi* e na Reitoria;

- o número de docentes qualificados e em quantidade (maioria em regime de Dedicção Exclusiva e com titulação de Doutor) e técnicos envolvidos com atividades de pesquisa;



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- a construção do “espírito coletivo” entre os gestores da pesquisa e da inovação, fortalecendo a identidade e a proposta institucional.

Nesse processo de construção participativa das políticas e ações da pesquisa e da inovação do IFRS, entende-se, como afirma SANTOS (2005, p. 104-105), que “o importante é que os conselhos não sejam mera fachada e, para além das suas funções consultivas, devem ter a participação nos processos de democracia participativa que forem adotados no interior da instituição”. Nessa caminhada, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação busca estruturar a cultura de gestão a partir dos princípios de autogestão, auto-legislação e auto-vigilância de forma a possibilitar que esses processos sejam igualmente processos de aprendizagem e de construção de autonomia dos gestores e da instituição como um todo.

Considerações finais

A participação pode tornar-se uma condição privilegiada para a construção do conhecimento e para a emancipação, onde se engendra uma trajetória de construção solidária de uma nova ordem no contexto institucional da pesquisa (ESCOTT, 2009).

Os desafios da gestão da pesquisa em uma instituição de educação pública tem mostrado que a gestão participativa é uma possibilidade concreta de construção e de consolidação de um projeto institucional baseado na racionalidade moral, ética, prática, reflexiva e solidária.

Sendo assim, alguns princípios têm se tornado ainda mais valiosos através do delineamento do planejamento de gestão dos espaços participativos promovidos pela Pró-Reitora de Pesquisa e Inovação junto ao COPI: contextualização das ações; ética; decisões coletivas; reflexão a partir da ação; intencionalidade formativa; respeito às individualidades e à totalidade; e pertinência social.

Se a inovação requer mudança de mentalidade para que seja deflagrada, ao mesmo tempo a vivência da gestão coletiva no processo inovador gera mudança de mentalidade tanto nos indivíduos, como nos centros educativos que aprendem, mobilizam e desenvolvem suas competências organizacionais. (EYNG, In ZAINKO; GISI, 2003, p. 109)

Por fim, a despeito das questões por ora sem soluções definitivas apresentadas nesse artigo, reafirma-se a total convicção na transformação da educação brasileira que os Institutos Federais representam. Entendemos que essa nova institucionalidade – caracterizada principalmente pela sua característica *multicampi*, pela verticalização das suas ações de ensino, pesquisa e extensão, pela possibilidade de pesquisa aplicada e voltada à solução de problemas regionais e pela interiorização das suas unidades – de fato constitui-se em uma alternativa ao modelo de ensino até então em vigor. Reafirma-se, também, a nossa crença de que o modelo de ensino, pesquisa e extensão proposto para os Institutos Federais na sua lei de criação, esteja adequado ao projeto de nação



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

vigente, onde inclusão social e profissional, universalização do acesso ao ensino público e desenvolvimento tecnológico constituem-se verdadeiramente em prioridades nacionais.

Referências

BRASIL. **Lei Nº 11.882**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2008.

BRASIL. **Concepções e Diretrizes: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Brasília: SETEC/MEC, 2008.

BRASIL. **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012 – 2015**. Balanço das atividades estruturantes 2011. Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2012.

CATANNI, Antonio Davi. **Gestão Participativa**. In CATANNI, Antonio Davi.; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, RS: Zouk, 2011.

ESCOTT, Clarice Monteiro. Influências do discurso regulador e dos espaços de participação na construção da gramática institucional em cursos de enfermagem e de direito. In LEITE, Denise. (Org.) **Avaliação Participativa e qualidade: os atores institucionais em foco**. Porto Alegre: Sulina/Editora Universitária Metodista IPA, 2009.

FRANCO, Maria Estela Dall Pay. Gestão da Educação Superior. In MOROSINI, Marília Costa. **Enciclopédia de Pedagogia Universitária**. Vol. 2. Brasília: INEP/MEC; RIES, 2006.

GARAY, Angela. Gestão. In CATANNI, Antonio Davi.; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, RS: Zouk, 2011.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais: uma revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília: SETEC/MEC, 2010.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Bento Gonçalves: IFRS, 2010.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. São Paulo: Cortez, 2005.

SILVA, Caetana Juracy Rezende. (Org.) **Institutos Federais Lei 11.892, de 29/12/2008: comentários e reflexões**. Natal: IFRN, 2009.