



**X COLÓQUIO
INTERNACIONAL**
"Educação e Contemporaneidade"
22 a 24 de Setembro de 2016
São Cristóvão/SE - Brasil



ISSN: 1982-3657

DESAFIOS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL BAIANO – CAMPUS BOM JESUS DA LAPA (BA)

DIELE DOS SANTOS CARDOSO

ANTÔNIO DE MACÊDO MOTA JÚNIOR

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Resumo: Este estudo exploratório é uma pesquisa em andamento do Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), que aborda os desafios da gestão educacional, com foco na organização das Comissões e Grupos de Trabalho do Instituto Federal Baiano (IF Baiano), *campus* Bom Jesus da Lapa (BA), com o objetivo de propor novas tecnologias para a melhoria dos resultados e alcance dos objetivos institucionais. Apresenta o enfoque multidimensional da gestão educacional. Destaca a importância do planejamento e da participação de Comissões e Grupos de Trabalho na execução das ações planejadas, bem como sinaliza a necessidade da utilização de tecnologias de informação e comunicação como ferramentas que possam viabilizar a realização das atividades desempenhadas por esses grupos e comissões. **Palavras-chave:** Gestão Educacional. Planejamento. Tecnologias.

Abstract: This exploratory study is an ongoing study of the Professional Master in Management and Technologies Applied to Education (GESTEC) State University of Bahia (UNEB), which addresses the challenges of educational management, focusing on the organization of the Committees and Working Groups Federal Institute Baiano (IF Baiano) *campus* Bom Jesus da Lapa (BA), in order to propose new technologies to improve the results and achievement of institutional objectives. It presents the multidimensional approach to education management. It highlights the importance of planning and the involvement of Committees and Working Groups in the implementation of planned actions and signals the need to use information and communication technologies as tools that can facilitate the realization of the activities performed by these groups

and commissions. **Keywords:** Educational management. Planning. Technologies.

INTRODUÇÃO O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF BAIANO) é uma autarquia do Poder Executivo, vinculada à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC), criado nos termos da Lei Nº 11.892/2008, de 29 de dezembro de 2008, organizada em uma estrutura pluricurricular e *multicampi*, cuja missão é “oferecer educação profissional de qualidade, pública e gratuita, em todos os níveis e modalidades, preparando pessoas para o pleno exercício da cidadania e contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do país, através de ações de ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL/IF BAIANO/PDI, 2015, p. 21). Cabe destacar que toda organização, seja ela de natureza pública ou privada, necessita atingir sua missão, o que só ocorre mediante um planejamento sistêmico. Nesse sentido, o IF BAIANO utiliza o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como principal instrumento de planejamento e gestão – responsável por definir a identidade da instituição e suas estratégias para o cumprimento da sua missão institucional – que permite organizar e elucidar o direcionamento das ações e os objetivos a se atingir. Entretanto, o sucesso desse importante instrumento está vinculado aos esforços conduzidos pela estrutura organizacional, administrativa e pedagógica da instituição. Desse modo, tão importante quanto o planejamento é a fase de execução e avaliação das atividades. Além disso, muito das ações definidas nesse planejamento são executadas por Comissões e Grupos de Trabalho designados pela gestão da instituição. Por outro lado, observam-se, ainda, entraves e deficiências nas fases de execução das atividades desenvolvidas pelas equipes e que podem refletir no alcance dos resultados, dentre as quais se destacam dificuldades nas etapas de: planejamento, comunicação, distribuição de atividades e síntese de ideias, acompanhamento de resultados, controle do tempo. Diante disso, as ferramentas de gestão de projetos podem viabilizar o desempenho dessas atividades, permitindo conduzi-las com eficiência e contribuir para o alcance da missão institucional. As instituições privadas estão inseridas em um ambiente em que as mudanças ocorrem quase que de forma imediata. Dentre essas mudanças, destacam-se as econômicas, sociais, tecnológicas e políticas. Sendo assim, o setor público também não está imune a tais mudanças, uma vez que a sociedade não pode mais arcar com o custo de estruturas ineficazes e ineficientes, as quais não provêm os produtos e serviços esperados pelos diversos segmentos sociais. Dessa maneira, as ferramentas de gerenciamento de projetos são muito úteis e tem se mostrado muito eficientes na gestão de instituições privadas. Logo, faz-se necessário sinalizar para aplicação de técnicas pedagógicas, como o *benchmarking*, usada para comparar e imitar organizações (concorrentes ou não) do mesmo ramo de negócios ou não, que realizam determinadas atividades com excelência (LACOMBE, 2004); visando implementar no Instituto Federal Baiano *Campus* Bom Jesus da Lapa, ferramentas de gerenciamento de projetos que possibilitem o exercício de melhores práticas

administrativas. Tomando como ponto de partida a premissa de que a Administração Pública, sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza, tem na excelência da gestão um dos maiores desafios desse setor. Para essa transformação gerencial, no caso das instituições educacionais, faz-se necessário compreender a multidimensionalidade da gestão educacional, bem como discutir questões voltadas ao planejamento e o uso de tecnologias, como instrumentos de grande relevância no alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, este estudo exploratório, que compõe uma pesquisa em andamento do Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, aborda o tema gestão educacional, com foco na organização das Comissões e Grupos de Trabalho do IF Baiano, utilizando-se da pesquisa bibliográfica, com o objetivo de propor novas tecnologias que proporcionem a esses grupos e comissões, alcançar os melhores resultados das ações executadas com eficiência, eficácia, efetividade e relevância, além de enfrentar os desafios da gestão. **PARADIGMA MULTIDIMENSIONAL DA GESTÃO EDUCACIONAL** No contexto de desafios enfrentados por diversas instituições de ensino, compreender o enfoque multidimensional da gestão educacional é essencial. Para Sander (1995), a gestão de instituições educacionais envolve, especialmente, as dimensões: extrínsecas (política e econômica) e intrínsecas (organizacional, pedagógica e cultural). A dimensão política da gestão educacional faz referência à relação da natureza política das instituições educacionais com o seu ambiente externo e partes interessadas. Nessa dimensão, “a administração presta atenção prioritária a sua capacidade de resposta às necessidades e aspirações da comunidade e da sociedade em geral” (SANDER, 2002, p. 66). No caso da dimensão econômica, a eficiência é considerada como critério definidor dessa dimensão e está atrelada a uma lógica racional capitalista. Essa lógica visa capacitar competentemente os profissionais envolvidos, com o objetivo principal de otimizar a captação e utilização dos recursos, com excessiva preocupação com a produtividade (SANDER, 1995). Já, a dimensão organizacional refere-se ao funcionamento da instituição educacional em função da busca pela eficiência e eficácia dos processos. Essa perspectiva organizacional ressalta a importância de um olhar plural das práticas educacionais (BARBOSA, 2004). Por outro lado, a dimensão pedagógica que tem foco na eficácia institucional, representa o alcance dos resultados com a realização de atividades, que visem à consecução dos objetivos institucionais. Portanto, no campo educacional, a eficácia deve estar vinculada, fundamentalmente, ao alcance dos objetivos relacionados aos aspectos pedagógicos da instituição de ensino (SANDER, 2007). Por fim, Sander (1995) compreende a dimensão cultural (relevância cultural), enfatizando a importância da cultura das organizações, seja no campo industrial, comercial ou educacional, sendo relevante buscar o entendimento dos princípios, das causas e dos valores humanos, ou seja, dos padrões das relações entre pessoas e grupos, e as interações do indivíduo com a sua situação social. Assim, a cultura organizacional é fator determinante para o êxito na realização dos objetivos institucionais, das metas de gestão e da missão institucional.

Portanto, cabe ao gestor de uma instituição educacional compreender a multidimensionalidade da gestão, atento às características e qualificações necessárias, que direcionam de forma mais eficiente, eficaz, efetiva e relevante o funcionamento da instituição, no alcance dos seus objetivos.

DESAFIOS ORGANIZACIONAIS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO Considerando essa multidimensionalidade da gestão educacional, o IF Baiano *Campus* Bom Jesus da Lapa (BA) enfrenta, atualmente, alguns desafios no campo organizacional, que envolvem o seu planejamento institucional e as ações estratégicas executadas por Comissões e Grupos de Trabalho designados pela gestão. Nesse contexto, Berry (1994) define o planejamento como um processo de gestão que combina quatro características básicas: a definição clara da missão da organização; a identificação dos agentes externos e partes interessadas alinhados a definição da sua avaliação de propósitos e operações; a delimitação dos objetivos estratégicos em um plano de três a cinco anos; e, por fim, o desenvolvimento das estratégias a serem alcançadas. Dagnino (2009) ressalta que o planejamento implica na identificação e disponibilização dos meios necessários para a ação, ou seja, planejar compreende os diversos recursos necessários, o poder político, as capacidades organizativas, os equipamentos e a tecnologia, bem como, na maioria das vezes, os recursos econômico-financeiros. Nesse sentido, no que diz respeito ao IF Baiano, o PDI é o instrumento de planejamento utilizado para planejar o futuro desejável a curto, médio e longo prazos. Com base neste plano é que serão definidos os projetos institucionais, a partir dos cenários elencados e das necessidades de aprimoramento contínuo do ambiente acadêmico. Desse modo, com base no PDI, são construídos, em cada *campus*, projetos alinhados aos objetivos e metas nele estabelecidos. Para Malmegrin (2010, p. 87), “projeto é um conjunto de atividades (tarefas, ações, procedimentos) de execução única, necessárias e suficientes para obtenção de uma solução ou de um produto, em contextos diretivos, normativos, de recursos e de aprendizado específicos”. Portanto, os projetos são tarefas especiais que fogem da rotina das atividades funcionais, tendo como processos básicos o planejamento e a execução. Desse modo, Maximiano (2008) cita três tipos de projetos: funcional, autônomo e matricial. O Instituto Federal Baiano adota o modelo matricial, no qual a equipe dedica-se, simultaneamente, as suas atividades funcionais e aos projetos. Neste caso, as atribuições de execução dos projetos dependem da equipe designada pelo gestor, que são os grupos de trabalhos e comissões, responsáveis pela efetivação das ações mensuradas no planejamento institucional. Diferente das organizações privadas, na Administração Pública, os projetos precisam ter suas realizações previstas em definições legais, sendo gerados ou para executar novos produtos e serviços ou, até mesmo, para implantar, descontinuar e resolver problemas detectados nos processos. A sua execução, por mais simples que seja, pode e deve contar com uso de tecnologias capazes de facilitar o gerenciamento do trabalho da equipe. De forma diversa de outras organizações do setor público, as militares e científicas foram as pioneiras na institucionalização de metodologias de gerenciamento de projetos adequadas às respectivas

necessidades. Face ao exposto, consideramos que a transposição de metodologias de gerenciamento do setor privado e do terceiro setor para o setor público, ou mesmo internamente no âmbito público, é um tema que merece a reflexão dos gestores. Dessa forma, há de se repensar no setor público, o gerenciamento de projetos, propondo-se novas formas de organização, estruturação e operação, visando suprir as necessidades da instituição.

TECNOLOGIAS NO APRIMORAMENTO DA GESTÃO EDUCACIONAL O gerenciamento de projetos consiste na “aplicação do conhecimento, habilidades e técnicas específicas para as atividades únicas e limitadas de um projeto, no intuito de alcançar ou superar os objetivos deste, bem como as necessidades e expectativas dos seus envolvidos” (DUNCAN, 1996, p. 6). Por sua vez, Klose (2002) apresenta uma lista com os princípios do gerenciamento de projetos como: estruturação detalhada do projeto; dedicação na fase de análise e planejamento do projeto; objetivos e atividades do projeto claramente definidas; alocação das responsabilidades diretamente aos membros da equipe do projeto; transparência do status do projeto; conhecimento o mais cedo possível dos riscos do projeto; reações rápidas a perturbações na sequência do projeto. Obter sucesso em um projeto é a decorrência das competências do indivíduo, da equipe e da organização em gerenciamento de projetos, enquanto que, os desafios estão centrados na comunicação e no gerenciamento da equipe. Nesse sentido, Queiroz (1996) sinaliza que a parte mais importante para o controle e implantação do projeto é a programação, descrita a seguir em seis passos: primeiro - estabelecer programação em acordo com as pessoas envolvidas no projeto; segundo - estimar o tempo necessário para cada tarefa e suas atividades, baseado nos recursos disponíveis; terceiro - determinar o caminho crítico, mostrando a sequência de tarefas, sua duração ao longo do projeto e a flutuação da tarefa (diferença entre o tempo previsto para o término e o tempo necessário para completá-la); quarto - determinar em um calendário, a programação mestre como base para realizar os ajustes necessários; quinto - ajustar individualmente os recursos e, promover as modificações após a revisão importantes para resolver problemas de tempo, recurso e pessoal; sexto - programar a finalização do projeto, atentando para a tempo. Uma boa programação/planejamento pode ser considerado fator chave para o gerenciamento de pessoas, tempo e recursos. Essa fase consome uma fatia do tempo do processo de planejamento, tem início na listagem das atividades (o que será feito?

), na definição dos responsáveis pelas atividades (quem irá fazer?

) e o recursos disponíveis (quais os recursos que tenho?

) (QUEIROZ, 1996). Kessler e Winkelhofer (2002) assinalam alguns fatores críticos determinantes do sucesso dos projetos que devem ser observados como: possuir um sistema de gerenciamento de projetos; gerenciamento efetivo do escopo dos projetos; planejamento, elaboração de cronograma e controle efetivo dos projetos; possuir equipes altamente integradas; participação dos stakeholders no andamento dos projetos; comunicação efetiva dentro da equipe e

externamente. Assim, os gerentes de projeto também precisam possuir uma grande amplitude de conhecimentos, habilidades e capacidades para lidar com as metas e seu cumprimento, promover o gerenciamento dos prazos das atividades e das relações humanas, além de possuir capacidade de negociação com outras entidades, dentre outros. O uso de tecnologias tem como principal objetivo dar suporte às organizações e as pessoas, proporcionando facilidade nas aplicações de técnicas e disponibilização das informações para tomada de decisão, melhorando a eficiência e eficácia dos seus processos e a colaboração de grupos de trabalho. O termo tecnologia é definido como:

o conjunto ordenado de conhecimentos científicos, técnicos, empíricos e intuitivos empregados no desenvolvimento, na produção, na comercialização e na utilização de bens e serviços” vai além da dimensão maquinaria e abrange também o conhecimento (*know how*), as instalações físicas e os procedimentos usados para produzir bens e serviços (MATTOS; GUIMARÃES, 2005, p. 15). As tecnologias de informação e comunicação (TICs) podem também ser um fator facilitador dessas mudanças. Segundo Rezende (2000), as TICs compreendem recursos tecnológicos e computacionais que visam à geração do uso da informação. Portanto, as TICs estão fundamentadas em componentes, como: hardware e seus dispositivos periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; e a gestão de dados e informações (REZENDE, 2000). Para Laudon e Laudon (1999, p. 4), os sistemas de informação são definidos como:

um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar, e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. (LAUDON; LAUDON, 1999, p.4). Para tanto, propõe-se a adoção de sistemas de gerenciamento de projetos com o propósito de aplicar habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas para alcançar os objetivos educacionais das Comissões e Grupos de Trabalho. Existem vários sistemas (*Project Model Canvas, Project Builder, Ms Project*, dentre outros) criados para atender as necessidades das organizações privadas. Entretanto, algumas dessas ferramentas também podem ser adequadas às demandas das instituições de ensino, facilitando, assim, a execução das tarefas e o desempenho das equipes. Dessa forma, pretende-se analisar como as ferramentas do *Project Model Canvas* associado ao sistema *Project Builder*,

podem ser úteis para o processo de organização de atividades específicas desenvolvidas pelas Comissões e Grupos de Trabalho do IF Baiano *Campus* Bom Jesus da Lapa. O *Canvas*, apesar de não ser um software, é considerado uma ferramenta tecnológica, que consiste na representação visual do plano de projeto, em um espaço no qual a equipe constrói o protótipo do modelo mental respondendo algumas perguntas fundamentais como: Por quê?

O quê?

Quem?

Como?

Quando?

e Quanto?

Assim que a equipe – utilizando a metodologia *Canvas* – define o planejamento que será desenvolvido essas informações são levadas para o *Project Builder*, que é um software que alinha as técnicas de Gerenciamento de Projetos de modo colaborativo, compartilhado e com simplicidade. A utilização dessas ferramentas de TICs, podem aumentar a eficiência em termos de tempo, custo e qualidade dos projetos, bem como aperfeiçoar a atuação desses grupos, contribuindo para obtenção de melhores resultados no processo de execução e controle dos projetos de interesse educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS Este trabalho exploratório aborda os desafios da gestão educacional, com foco na organização das Comissões e Grupos de Trabalho do IF Baiano, *campus* Bom Jesus da Lapa (BA), tendo com o objetivo propor novos olhares e caminhos que possam proporcionar a melhoria dos resultados e alcance dos objetivos institucionais presentes nas comissões. Nesse contexto de desafios, o estudo apresenta o enfoque multidimensional da gestão educacional, que envolve as dimensões: política, econômica, organizacional, pedagógica e cultural. Diante disso, o estudo destaca a importância do planejamento e da participação de Comissões e Grupos de Trabalho na execução das ações planejadas, bem como a sinalização da utilização de tecnologias, como as ferramentas de gerenciamento de projetos para a obtenção dos melhores resultados institucionais. Dessa forma, a partir do que foi enfatizado sobre os desafios da gestão educacional pode-se relatar que os problemas relativos ao planejamento e processo de organização, execução e avaliação, acabam tornando-se um grande entrave nessa jornada. Portanto, os possíveis

avanços a serem conquistados nesse caminhar, para minimizar os desafios da gestão, dependem dos aperfeiçoamentos mais do que apropriados no decorrer do processo.

BARBOSA, Joaquim Gonçalves. *Instituição e Organização: contribuição para uma visão plural na administração educacional*. Texto apresentado no VI Encontro em pesquisa em educação da Região Sudeste. Rio de Janeiro: 2004. BERRY, F. S. *Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning*. *Public Administration Review*, jul/ago., 19954; 54, 4; ABI/INFORM Global. BRASIL. IF BAIANO. *Plano de Desenvolvimento Institucional: Identidade e Gestão para a construção da excelência-2015-2019*. Salvador, BA. 2015.

Disponível em:

<<http://>

[www.](http://www.ifbaiano.edu.br)

[ifbaiano.edu.br](http://www.ifbaiano.edu.br)

[/reitoria/wp-content/uploads/2015/06/pdi-diagramado.pdf](http://www.ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2015/06/pdi-diagramado.pdf)

>.

Acesso em: 20 jul. 2016. _____. Lei Federal 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 [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 dez. 2008, Seção 1, p. 1. DAGNINO, Renato Peixoto. *Planejamento Estratégico Governamental*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. DUCAN, W. R. *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Philadelphia: Project Management Institute, 1996. KESSLER H.; WINKELHOFER G. *Projekt-management: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*. Heidelberg: Springer, 2002. KLOSE, B. *Projekt-Abwicklung*. Frankfurt / Wien: Redline Wien: Redline Wirtschaft bei Überreuter, 2002. LACOMBE, Francisco José M. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004. LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. *Sistemas de Informação: com Internet*. 4a. Edição, Rio de Janeiro, RJ: Editora LTC, 1999. MALMEGRIN, Maria Leonídia. *Gestão operacional*. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. MATTOS, J. R. L. e GUIMARÃES, L. S. *Gestão da Tecnologia e*

Inovação: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2008. QUEIROZ, C. C. M. J de. *Gestão de Projetos Tecnológicos: Estudo de casos na área de desenvolvimento de produtos*. 1996. Dissertação (Mestrado). Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São Paulo. REZENDE, Denis. A. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. São Paulo: Atlas, 2000. SANDER, Benno. *A administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007. _____. *Gestão da educação na América Latina*. Campinas: Editora Autores Associados, 1995. _____. O estudo da administração da educação na virada no século. In: MACHADO, Lourdes Marcelino; FERREIRA, Naura Syria (Orgs.). *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A Editora/ANPAE, p. 55-68, 2002.

* Mestranda em Gestão e Tecnologias aplicadas à Educação (GESTEC) pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Especialista em Gestão Pública pela UNEB e Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Guanambi. Técnico-Administrativo do Instituto Federal Baiano (IFBAIANO) – *Campus Bom Jesus da Lapa*. Membro do Grupo de Pesquisa: Sociedade, Conhecimento, Política e Desenvolvimento. E-mail: dillepma@hotmail.com

** Mestrando em Gestão e Tecnologias aplicadas à Educação (GESTEC) pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Especialista em Contabilidade Gerencial e Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Analista Universitário da UEFS. Membro dos Grupos de Pesquisa: Educação, Federalismo e Controle Social (EFeCS) e Educação, Universidade e Região (EdUReg). E-mail: antoniomacedojr@gmail.com

Recebido em: 07/08/2016

Aprovado em: 09/08/2016

Editor Responsável: Veleida Anahi / Bernard Charlort

Metodo de Avaliação: Double Blind Review

E-ISSN:1982-3657

Doi: