

## **REDE FEDERAL EM SANTA CATARINA: ORIGEM, TRAJETÓRIA E ASPECTOS GERENCIAIS**

Sônia Regina Lamego Lino<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O estudo tem por objetivo investigar a origem, trajetória de implantação e aspectos gerenciais da Rede Federal - RFEPCT, no Estado de Santa Catarina, Brasil. Por meio de uma pesquisa exploratória, com método qualitativo e técnica de análise documental. Foram analisados documentos do MEC, do IFSC e do IFC e legislação pertinente, por meio de análise de conteúdo. Para compreender o processo de aprendizagem organizacional foi realizada uma pesquisa descritiva, com levantamento de campo, e a adoção de um questionário, com procedimentos estatísticos. Há evidências de uma implantação favorável do IFSC. Sendo já constituído com estrutura multi-campi, vinculação pedagógica, administrativa e financeira com a unidade sede anterior. Há evidências de maior dificuldade na implantação do IFC, que se constituiu com uma estrutura multi-campi, a partir da união de cinco autarquias (colégios agrícolas), que detinham autonomia administrativa, financeira e pedagógica. Para o funcionamento do IFC essas funções passaram a ser orientadas centralmente pela reitoria. O IFC enfrentou maiores dificuldades em razão da cultura organizacional da nova instituição e dos antigos Colégios Agrícolas. Para ambos, IFSC e IFC as novas funções e cargos, expansão física e de modalidades e níveis de ensino levaram a necessidade de um novo modelo de gestão. Conclui-se que a RFEPCT em SC caracteriza-se como uma rede pública de cooperação federativa: estado e políticas públicas, em fase de consolidação por meio da institucionalização da aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Rede Federal; Aprendizagem Organizacional; Redes Públicas de Cooperação.

### **ABSTRACT**

*The study aims to investigate the origin, deployment trajectory and managerial aspects of the Federal Network - RFEPCT, in the State of Santa Catarina, Brazil. Through an exploratory research, with qualitative method and technique of documentary analysis. MEC, IFSC and IFC documents and relevant legislation were analyzed through content analysis. To understand the organizational learning process, a descriptive research was carried out, with field survey, and the adoption of a questionnaire, with statistical procedures. There is evidence of a favorable IFSC deployment. Being already constituted with multi-campus structure, pedagogical, administrative and financial link with the previous headquarters unit. There is evidence of greater difficulties in the implementation of the IFC, which consisted of a multi-campus structure, from the union of five municipalities (agricultural colleges), which had administrative, financial and pedagogical autonomy. For the operation of the IFC, these functions began to be oriented centrally by the rector. IFC faced greater difficulties because of the organizational culture of the new institution and the former Agricultural Colleges. For both IFSC and IFC the new roles and positions, physical expansion and modalities and levels of education have led to the need for a new management model. It has concluded that the RFEPCT in SC is characterized as a public network of federative cooperation: state and public policies, in the consolidation phase through the institutionalization of organizational learning*

**Keywords:** Federal Network; Organizational Learning; Public Networks of Cooperation.

<sup>1</sup> Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense, [sonia.lino@ifc.edu.br](mailto:sonia.lino@ifc.edu.br), Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo trata da recém-criada rede de educação na esfera federal brasileira. Embora não seja uma ideia recente, visto que é abordado na teoria organizacional desde o começo do último século (Nohria, 1992), o conceito de rede foi evoluindo à medida que era empregado para equacionar desafios variados, para os quais as soluções organizacionais vigentes não eram efetivas. (Malmegrin, 2010, pp.16).

“Fica evidente que o propósito central das redes é reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e agilidade do porte enxuto”. (Verschoore Filho, 2003, pp. 4).

Migueletto (2001) esclarece que

A rede é um arranjo organizacional (sistema organizacional) formado por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade – com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação, (Migueletto, 2001, pp. 48).

Seguindo esta linha de raciocínio, se por um lado a rede é um arranjo organizacional articulado, sujeito as relações de poder, por outro lado são estruturas dinâmicas, que caminham em busca de objetivos comuns, por meio da cooperação. Segundo Castells (1999),

Rede são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Uma estrutura social com base em redes é um sistema altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio [...]. Mas a morfologia de rede é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder. (Castells, 1999, pp. 498).

Neste sentido as redes inteorganizacionais são

compostas por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões, e dividem simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. (Verschoore Filho, 2003, pp. 6).

Portanto, “redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características. Tais particularidades garantem às redes inteorganizacionais condições competitivas superiores aos padrões empresariais correntes”. (Verschoore Filho, 2003, pp. 6).

Por outro lado, diferentemente das redes inteorganizacionais de empresas que visam ganhos em escala, as redes públicas visam o bem comum.

Nesta perspectiva cabe destacar que o entendimento de rede pública tem um sentido maior de cooperação, quando o objetivo é viabilizar interesses e projetos comuns.

Para melhor entender sobre redes públicas de cooperação, a figura 1 sintetiza as noções associadas ao conceito de redes de cooperação, no que tange aos atores envolvidos e características peculiares a este tipo de organização.

Figura 1: Redes de cooperação: atores e características

Noções associadas ao conceito de rede				
	I Campo Interpessoal	II Campo Movimentos Sociais	III Campo Estado/ Políticas Públicas	IV Campo Produção/ Circulação
Atores	1 Indivíduos	ONG, organizações populares, grupos, atores políticos, associações profissionais, sindicatos etc.	Agências governamentais, governos locais e outros níveis	Agentes econômicos: produtores, fornecedores, usuários, etc.
	2 Informalidade	Informalidade/pouca formalidade	Formalidade/informalidade	Formalidade/informalidade
Características	3 Interesses e valores comuns	Interesses e projetos políticos/culturais coletivos	Problemas, ações, projetos concretos e gestão de processos complexos	Interesses e projetos precisos
	4 Troca/ajuda mútua	Mobilização de recursos/ intercâmbio	Associação de recursos/ intercâmbio	Troca, associação de recursos, intercâmbio, aprendizado
	<b>Confiança/ cumplicidade</b>	<b>Solidariedade/ cooperação/confito</b>	<b>Cooperação/ reconhecimento de competências/ respeito mútuo/confito</b>	<b>Reciprocidade/ cooperação/ confiança/ competição</b>
	5 Interações horizontais	Interações horizontais	Centro animador, operador catalisador; hierarquia/não hierarquia	Empresa focal, liderança/ hierarquia/não hierarquia
	6 Mudanças/flutuações	Mudanças/flutuações	Elémen/grupo definido	Flexibilidade/longo prazo
	7 Engajamento voluntário	Engajamento voluntário	Adesão por competência/ interesse	Adesão por competência/ contingência
	8 Racionalidade comunicativa/instrumental	Racionalidade comunicativa/instrumental	Racionalidade instrumental/comunicativa	Racionalidade instrumental/comunicativa

Fonte: Loiola e Moura, 1996, p. 59, In: Malmegrin (2010, pp. 21)

Quanto aos atores envolvidos as redes públicas (campo Estado/políticas públicas) são compostas por agências governamentais de várias esferas (níveis). Enquanto que a lógica de mercado empresarial (campo produção/circulação) é de composição com agentes econômicos.

A característica principal de diferenciação da rede pública em relação à rede privada é a questão da confiança (cumplicidade). Na esfera pública o principal é a cooperação e reconhecimento de competência, já na esfera privada é a reciprocidade, sem perder a perspectiva da competição.

Além do mais, quanto aos interesses, enquanto as políticas públicas estão voltadas para a solução de problemas concretos e complexos da coletividade, as organizações econômicas estão interessadas em projetos privados.

Marteletto e Silva (2004) esclarecem que cada campo social se caracteriza como um espaço onde se manifestam relações de poder, o que significa dizer que os campos sociais se estruturam a partir da distribuição de um quantum social que determina a posição de cada agente específico no seu interior. (Marteletto; Silva, 2004).

Assim, o presente estudo parte do pressuposto de que redes públicas podem ser consideradas como “um sistema organizacional formado por um grupo de atores que se articulam ou são articulados por uma autoridade com a finalidade de executar a prestação de serviços públicos, o que não seria possível realizar com a atuação isolada desses atores” (Migueletto, 2001, pp. 48).

Os atores sociais, então, buscam de forma cooperada o desenvolvimento federativo ou da federação. Sendo que o desenvolvimento federativo pode ser visto como “um processo articulado e sistêmico vivenciado pelas unidades federadas, em todos os níveis hierárquicos, com objetivo de obter resultados sustentados nos eixos: socioambiental, tecnoeconômico e político-institucional”. (Malmegrin, 2010, pp.29).

Deste modo, esta formatação em rede possibilita “uma gestão mais ampla, onde a transformação social se torna o objetivo de distribuição mais igualitária de renda, de oferta de acesso aos bens sociais e à participação política mais intensiva.” (Malmegrin, 2010, pp.29).

Do ponto de vista cultural, da mesma forma, possibilita “uma transformação cultural na direção da reafirmação das identidades locais ou nacionais, e das respectivas tradições”. (Malmegrin, 2010, pp.29).

Em síntese, o resultado desta ação em rede de cooperação, em uma rede pública, busca intensificar a descentralização, a autonomia, a cooperação, sob a coordenação da organização federativa.

## 1.1 METODOLOGIA

O estudo tem por objeto descrever a origem, a trajetória e os aspectos gerenciais da Rede Federal, em Santa Catarina, corte transversal dos primeiros anos da rede, ou seja, de 2009 a 2012. Assim, foi caracterizado como uma pesquisa exploratória, com método qualitativo e técnica de análise documental. A opção pela pesquisa exploratória se fundamenta no fato da recém criação da rede. Assim, o tema não apresenta uma fundamentação teórica e empírica significativa, na literatura da área de educação, sendo este estudo de abordagem inicial. O método qualitativo se apresentou como uma perspectiva metodológica coerente com a complexidade do objeto, direcionando a coleta de dados e posterior análise dos mesmos.

Com este entendimento, a investigação se desenvolveu tendo dois focos prioritários: a trajetória de implantação da RFEPCT, e os aspectos iniciais e gerenciais da implantação da RFEPCT, na ótica dos servidores dos IFs em SC.

Para consecução do objetivo foram realizadas três fases de análise de conteúdo (Bardin, 1987):

1) A pré-análise: onde ocorreu a organização da análise: Os documentos das instituições e a legislação pertinente permitiram um primeiro contato com os textos legais e normativos da rede, a partir dos quais foram examinados os aspectos legais e gerenciais de organicidade da rede, em geral e, dos dois IFs, em particular. Os materiais coletados foram tratados e transcritos, bem como anotadas as impressões considerando as questões prioritárias (corpus da investigação), permitindo conhecer o discurso,

2) A exploração do material- formação das categorias: Após a leitura criteriosa dos documentos e da legislação se iniciou a transcrição do encontrado acerca dos dois institutos de Santa Catarina, considerando os aspectos específicos de cada organização. E, resultando na composição das categorias, advindas do agrupamento das principais ideias acerca de cada um deles, e realizando o relato da implantação das principais decisões gerenciais.

3) Análise e interpretação- apresentação dos resultados: As duas questões prioritárias da investigação, trajetória de implantação e aspectos gerenciais foram observadas durante a análise dos documentos e da definição das categorias de análise, revelando o surgimento da aprendizagem organizacional na organização, evidenciada em cada um dos institutos estudados, durante o processo de implantação da RFEPCT.

## **2 REDES PÚBLICAS DE COOPERAÇÃO FEDERATIVA: ESTADO E POLÍTICAS PÚBLICAS**

As redes públicas de cooperação federativa do campo estado e políticas públicas envolvem uma multiplicidade de variáveis e especificações. Essas organizações são bastante complexas, como pode ser observado na figura 2.

Figura 2: Características das Redes Públicas de Cooperação Federativa, do Campo: Estado e Políticas Públicas

Nº	Variáveis	Especificações
1	Atores envolvidos	Agentes governamentais, governos locais e outros
2	Caráter das relações	Formalidade/informalidade
3	Foco de atuação	Problemas, ações, projetos concretos e gestão de processos complexos
4	Processo	Associação de recursos/intercâmbio
5	Princípios e valores	Cooperação/reconhecimento de competências/respeito mútuo/conflitos equacionados
6	Interações	Centro animador, operador catalisador; hierarquia/não hierarquia
7	Ambiente	Efêmero/grupo definido
8	Engajamento	Adesão por competência/interesse
9	Racionalidade	Instrumental/comunicativa

Fonte: Loiola e Moura, 1996, In: Malmegrin (2010, pp. 47)

São organizações complexas, devido especialmente ao foco de atuação, aos atores envolvidos, princípios e valores, ou seja, o poder público como autor e ator (gestor) das políticas públicas.

Continuando o estudo e o entendimento sobre as redes públicas de cooperação federativa, do campo estado e políticas públicas, cabe destacar que estas podem ser classificadas em dois grupos, ou seja, as redes estatais puras e as redes híbridas.

As redes estatais puras são formadas somente por organizações da estrutura do Estado. “Em sua maioria, são diretamente associadas aos setores e sistemas da administração pública que apresentam estruturas hierárquicas e, por esse motivo, as redes do campo Estado Políticas Públicas também se organizam com esse formato, para a prestação de serviços públicos”. (Malmegrin, 2010, pp.47-48).

Assim é possível a prestação de serviços públicos pelo Estado, “não somente para: atendimentos, direitos aos cidadãos, demandas sociais (saúde, educação segurança etc.), mas também para prover infraestruturas de uso comum e para intervir nos agentes da sociedade e do mercado”. (Malmegrin, 2010, pp.47-48).

No segundo grupo de redes, as redes híbridas,

com outros agentes que não os estatais e assume diversos formatos por causa da intensidade de colaboração público - não público (terceiro setor, comunidades e iniciativa privada) e das capacidades de gestão das redes, o que gera modelos de atuação com diversas configurações. (Malmegrin, 2010, pp.48 - 49).

Assim, “as Redes de Estado ou também chamadas redes de Políticas Públicas, ou rede de cooperação campo Estado e Políticas Públicas, são, por um lado, resultantes da associação de órgãos da estrutura do Estado, nas diversas áreas, a rede pura”. (Malmegrin, 2010, pp. 48)

Por outro lado, “quando são resultantes da junção do Estado com organizações não estatais, devidamente autorizadas na forma da lei, para prestação de serviços públicos descentralizados ou terceirizados formam a rede híbrida”. (Malmegrin, 2010, pp.49).

### **3 REDES PÚBLICAS DE COOPERAÇÃO – CONDICIONANTES CRÍTICOS**

Serviço Público é “toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas sob o regime jurídico total ou parcialmente público”. (Di Pietro, 2008, pp.84).

A partir da definição de serviço público, em sentido material, como a ação do Estado é possível dividi-lo em três grandes categorias: atendimento direto; disponibilização de infraestruturas; e intervenção legal. Os serviços públicos, nos quais existe uma “relação direta” entre o Estado ou entidades que receberam delegação para a prestação desses serviços, classificam-se, ainda, em duas subcategorias: os serviços públicos organizados em sistemas; os serviços públicos não sistematizados. (Malmegrin, 2010).

Exemplos do primeiro caso são os sistemas de saúde, de educação e, mais recentemente, o Sistema Único de Assistência Social. Outros serviços começam a ser sistematizados, “mas é relevante que se saiba que a institucionalização desses sistemas é um processo técnico-administrativo, político e legal bastante demorado”. (Malmegrin, 2010, pp.63).

É importante estabelecer essa distinção entre as duas subcategorias, pois para a segunda o papel das entidades não estatais, organizadas em redes, na prestação de serviços públicos de natureza socioambiental diretamente aos usuários tem sido fundamental (figura 3).

Figura 3: Serviço público: tipologia instrumental específica





Fonte: Malmegrin, 2010, p.65

Para a categoria de prestação de serviços públicos de “infraestrutura” se pode identificar três subcategorias: infraestrutura física; infraestrutura de conhecimentos científicos e tecnológicos; e institucional e de fomento (Malmegrin, 2010, p.65).

Assim o Estado, na sua área de competência (esfera), presta serviços públicos, dentre eles os de “relação direta” (Estado ou entidades delegadas). Como é o caso da educação, que está organizada em sistemas, que atuam na categoria infraestrutura de conhecimento científico e tecnológico, onde se encontra a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica.

#### **4 REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

A educação superior no Brasil representa, atualmente, um sistema complexo e diversificado de instituições públicas e privadas, onde agrega diferentes tipos de cursos e programas, nos diversos níveis de ensino, desde a graduação, até a pós-graduação lato sensu e stricto sensu, a pesquisa e extensão, geridas pelo Ministério da Educação/MEC (<http://www.mec.gov.br>, recuperado em 30 de setembro, de 2012). Esse complexo sistema está normatizado pela Constituição Federal, de 1998 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996 (Lei n. 9.394, 1996), acrescida por numeroso conjunto de Decretos, Regulamentos e Portarias complementares.

As diversas instituições que compõem a educação superior estão ligadas ao MEC por vínculos de subordinação, vinculação ou supervisão. As instituições federais de ensino que compõem a administração indireta estão vinculadas ao MEC e sob a supervisão da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), que está subordinada ao MEC, e sob a supervisão da Secretaria Executiva.



Cabe salientar que, a partir do ano de 2003, o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, no primeiro Governo Lula, iniciou um plano estruturante de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Até então, o Brasil dispunha de 140 instituições, sendo 34 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), 37 Unidades de Ensino Descentralizadas subordinadas a esses Centros, 36 Escolas Agrotécnicas Federais, uma Escola Técnica Federal e 32 Colégios Técnicos vinculados às Universidades Federais.

A Lei n. 11.892 (2008), que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT), e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, traz em seu Capítulo I, Art. 1, a orientação que vincula a recém criada Rede ao MEC, e determina que seja constituída por: Institutos Federais; Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG; Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e Colégio Pedro II, sendo este último incluído na Rede Federal pela Lei n. 12.677 (2012) que, além de alterar a composição da Rede Federal, também criou cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas.

Os IFs nascem assim da transformação das Escolas Técnicas, Escolas Agrotécnica, Colégios Agrícolas, CEFETs, entre outros. Neste tempo somam 140 unidades no país. Em seguida, inicia-se o plano de expansão, com a primeira fase, sendo autorizada a criação de 64 novas unidades de ensino vinculadas aos recém criados IFs. A segunda fase tem autorizada a criação de 150 novas unidades, um percentual de expansão superior a 100% em relação ao primeiro movimento de expansão, com uma meta para chegar a 2010 com 354 instituições no Brasil (Ministério da Educação/MEC, <http://www.mec.gov.br>, recuperado em 30 de setembro, de 2012). Por fim, ainda em curso a última fase do plano de expansão, em que estão sendo criadas mais 146 unidades. Ao final, será um total de 500 unidades que irão compor a Rede de Educação Profissional e Tecnológica.

Nesse contexto, a Rede Federal formada por 38 Institutos, e composta por 319 campi, e mais 52 unidades vinculadas, instituições que não aderiram aos institutos federais, mas também oferecem educação profissional, em todos os níveis. São dois CEFETs, 25 Escolas vinculadas às universidades, e uma Universidade Tecnológica, sendo todos os estados brasileiros contemplados com pelo menos um Instituto Federal.

No Estado de Santa Catarina foram criados dois institutos: o IFSC, com Reitoria em Florianópolis, atuando principalmente as áreas de indústria e serviços, e o Instituto Federal Catarinense/IFC, com Reitoria em Blumenau, e atuação principal nas áreas agrotécnicas e serviços, cada qual com sua trajetória de implantação quanto aos aspectos gerenciais. Em Santa Catarina, assim como nos demais estados da federação, foram realizadas reuniões, audiências públicas, consulta à comunidade escolar e outras atividades para debater a transformação das diversas instituições de ensino técnico em IFs. Destaque é dado, no presente estudo, a história de criação, estrutura organizacional, com ênfase no modelo de gestão.

#### 4.1 DE CEFET-SC A INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA/ IFSC

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFSC (<http://www.ifsc.edu.br>, recuperado em 30 de setembro, de 2012), para o período compreendido entre os anos 2009-2013, onde consta um histórico, fazendo destaque de alguns pontos dos cem anos de existência dessa instituição como a criação como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, criada em Florianópolis, por meio do Decreto n. 7.566, 1909, para dar formação profissional aos filhos de classes socioeconômicas menos favorecidas.

O IFSC passou por várias alterações de nome, estrutura, gestão e oferta de cursos, como em 1937 para Liceu Industrial de Florianópolis, 1942 para Escola Industrial de Florianópolis, 1965 para Escola Industrial Federal de Santa Catarina, 1968 para Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC), 2002 para Centros Federais de Educação Tecnológica e, em 2008 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Além da sua expansão ao longo dos anos, iniciada em 1988 com a Unidade São José, 1994 a Unidade de Jaraguá do Sul, 2006 a Unidade Continente, Chapecó e Joinville e, em 2008 a Unidade Jaraguá. Em 2009 nova etapa de expansão, prevista para ser concluída em 2010, com a implantação de campus em Itajaí, Gaspar, Lages, Criciúma, Canoinhas, Xanxerê, São Miguel do Oeste e do Campus Bilíngüe Libras-Português (especializado na educação de surdos, em Palhoça), além de pólos presenciais em Caçador, Laguna, Içara e Urupema.

No PDI (2009, pp. 9) do IFSC se destaca a sua missão que é “desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da

ciudadania e da profissão”. E sua visão, que é “consolidar-se como centro de excelência na educação profissional e tecnológica no estado de Santa Catarina”. Na página 36 apresenta seu modelo de gestão, denominada enfoque sistêmico da gestão, por meio do qual a gestão é delegada e interdependente entre os Campi e a Reitoria.

O IFSC foi o primeiro da rede de educação a colocar em prática o enfoque sistêmico, partindo da separação física da Reitoria em 2006, continuando com a institucionalização dos processos, por meio da definição de diretrizes e estratégias sistêmicas, absorvidas pelo conjunto de seus campi (gestão de pessoas, processos de compras, processos de ingressos, engenharia e processo de planejamento).

Essa desvinculação física favoreceu a visão sistêmica, promovendo a autonomia (relativa) dos campi e a imparcialidade no trato das questões relacionadas a cada uma das partes do sistema. “[...] Esse modelo de gestão descentralizada se consolida com a constituição da reitoria e dos campi, com autonomia pedagógica, administrativa e financeira”. (PDI, 2009, pp.36).

A estrutura organizacional adotada para dar suporte à gestão do IFSC é “composta por instâncias de decisão e organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campi e a reitoria, exceto no que diz respeito à pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores”. (PDI, 2009, pp.100-102).

Assim, a denominada, pelo IFSC, Estrutura Básica Organizacional é composta por:

órgãos superiores de administração, órgão executivo, órgãos de assessoramento, órgão de controle, procuradoria jurídica, diretorias-gerais dos campi e ouvidoria, tais como o Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, Reitoria, composta pelo Reitor e cinco Pró-Reitores (Ensino; Administração e Gestão de Pessoas; Extensão e Relações Externas; Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Desenvolvimento Institucional), Colegiado de Recursos Humanos; Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão; Auditoria Interna; Procuradoria Jurídica; Diretorias-Gerais dos Campi; e Ouvidoria. (PDI, 2009, pp.102)

Do PDI (2009, pp. 44-45) do IFSC se destacou as diretrizes para a gestão, período de 2009-2013, relacionadas com o tema em estudo, que são:

- Garantir processos de gestão pedagógica, administrativa e financeira democrática, cooperativa, transparente e participativa para toda a organização do Instituto.
- Criar e aprimorar, permanentemente, práticas que fortaleçam a gestão sistêmica do Instituto.
- Promover o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das ações de forma participativa.
- Realizar avaliação, revisão e adequação da estrutura organizacional aos processos do Instituto, garantindo, sobretudo, a melhoria do processo de gestão.
- Propiciar, sistematicamente, espaços para reflexão sobre as questões institucionais e questões educacionais mais amplas, visando à preparação das pessoas para os processos decisórios e para colaborar nos processos educativos.
- Promover a integração entre as diversas áreas profissionais, bem como entre os segmentos que integram a comunidade acadêmica do IF-SC.
- Promover intercâmbio com outras instituições e organizações, visando ao aprimoramento das práticas do Instituto e à socialização de seus trabalhos.
- Envolver a comunidade, mediante suas organizações sociais, nos processos decisórios relativos à atuação do IF-SC. (PDI, 2009, pp. 44-45).

Diante das diretrizes de gestão pode-se dizer que o PDI do IFSC contempla ações específicas direcionadas a aprendizagem organizacional. O IFSC se constituiu com uma estrutura multicampi, que mantinha vinculação pedagógica, administrativa e financeira com a unidade sede, o que favoreceu a implantação do IF, apesar dessa transformação ter alterado a oferta de cursos e estrutura organizacional, com aumento significativo e diferenciado de funções e cargos de confiança, bem como uma expansão física considerável e consequente necessidade de adequação do modelo de gestão a uma estrutura maior e mais complexa.

#### 4.2 CRIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE/ IFC

O IFC teve origem em 2008, na fusão das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul Sombrio mais os colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina. A oferta do curso técnico em agropecuária em regime de escola-fazenda é comum a todos os *campi*, característica que integra os projetos políticos pedagógicos dos demais cursos ofertados pelo Instituto. Desta forma a prática orientada é princípio fundamental e proporciona aos estudantes experimentarem na prática os conhecimentos teóricos desenvolvidos em sala de aula.

A maioria dos *campi* possui infraestrutura de alojamento e refeitório para estudantes dos cursos técnicos na área de agropecuária, principalmente àqueles menos favorecidos, cuja oferta se constitui oportunidade única para o seu desenvolvimento e educação.

Atualmente, diferentemente das instituições que o constituíram, atuam em diversas áreas, com cursos técnicos em agropecuária, informática, transações imobiliárias, turismo e hotelaria, mecânica, automação industrial, entre outros mais. Ainda, cursos de nível superior nas áreas de medicina veterinária, agronomia, sistemas de informações, negócios imobiliários, matemática, entre outros.

O IFC apresenta como missão “ofertar uma educação de excelência, pública e gratuita, com ações de ensino, pesquisa e extensão, a fim de contribuir para o desenvolvimento socioambiental, econômico e cultural” Tem como visão “ser referência em educação, ciência e tecnologia na formação de profissionais-cidadãos comprometidos com o desenvolvimento de uma sociedade democrática, inclusiva, social e ambientalmente

equilibrada”, destaque dado no PDI, do IFC. (<http://www.ifc.edu.br>, recuperado em 30 de setembro, de 2012).

A proposta do IFC, a partir de uma gestão democrática, é aproximar o diálogo com a realidade local e regional na busca de soluções, em especial, aquelas relacionadas com a educação profissional, reafirmando o compromisso da oferta de educação pública e gratuita de qualidade em todos os níveis e modalidades para os catarinenses. No âmbito da gestão institucional, o IFC busca mecanismos participativos para a tomada de decisão, com representantes de todos os setores institucionais e da sociedade.

Através da Portaria n. 45, de 2009 do MEC ([http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/port\\_reitores.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/port_reitores.pdf), recuperado em 30 de setembro, de 2012) foi designado um reitor pro tempore para conduzir a implantação do IFC até 2011, escolhido em comum acordo entre os dirigentes das instituições que se uniram para compor o IFC.

A gestão do IFC durante os anos de 2009 a 2012 foi estruturada com Pró-Reitorias: Extensão, Ensino, Desenvolvimento, Institucional, Pesquisa e inovação, e Administração e Planejamento, Diretorias Sistêmicas: Comunicação, Gestão de pessoas, concursos, avaliação institucional e tecnologia da informação. Procuradoria, Gabinete do Reitor, Auditoria Interna, Colegiado de Dirigente e Conselho Superior. No início de 2008 foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O IFC em 2009 foi o primeiro instituto da rede federal que adquiriu e inaugurou a sede de sua reitoria. Paralelo a instalação física da reitoria foram realizados os primeiros concursos públicos para a nomeação dos servidores, além de outras atividades relacionadas à Gestão de Pessoas, com a unificação da folha de pagamento de salários dos servidores das cinco instituições que constituíram o IFC.

Assim, no final de 2010 foi unificada a folha de pagamentos, a gestão orçamentária e financeira, bem como realizados treinamentos dos servidores, com vistas a dar suporte aos cinco campi e aos novos campi que seriam criados a partir de 2010. O IFC esteve nos últimos anos entre os três melhores IFs no que se refere à execução orçamentária da rede de educação, bem como tem sido referência em descentralização do orçamento.

Ainda em 2011 houve o primeiro processo eletivo do IFC, quando foi eleito o primeiro reitor, gestão 2012-2016, que tomou posse em janeiro de 2012, quando uma nova

estrutura organizacional foi proposta e aprovada para funcionar a partir de 2012. Destaque para a alteração da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, em Diretoria de Desenvolvimento Institucional e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social.

Assim, a nova estrutura organizacional composta por pró-reitorias: Extensão, Ensino, Desenvolvimento Humano e Social, Pesquisa e Inovação e Administração e Planejamento, Diretorias Sistêmicas: Desenvolvimento Institucional, Comunicação, Gestão de Pessoas, Concursos, Avaliação Institucional e Tecnologia da Informação. Procuradoria, Gabinete do Reitor, Auditoria Interna, Colegiado de Dirigente e Conselho Superior.

No PDI do IFC (<http://www.ifc.edu.br>, recuperado em 30 de setembro, de 2012) constam ações da pró-reitoria de administração (PROAD) para o período de 2009-2012. Assim, como atividades da PROAD, relacionadas com a aprendizagem organizacional, destacam-se:

- Elaborar em conjunto com a Reitoria o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Catarinense.
- Criar em conjunto com o MEC a Unidade Gestora do Instituto Federal Catarinense no Sistema SERPRO (SIAFI, SIASG, SIDOR, SIAPE).
- Definir em conjunto com a Reitoria a criação e função dos conselhos ligados ao Instituto Federal Catarinense e aos Conselhos dos Campi.
- Promover estudos com o Reitor, Pró Reitores, Reitores Adjuntos a qualidade do organograma nos campi, procurando estabelecer um princípio de igualdade nas funções dos campi.
- Pesquisar na Sociedade Catarinense o grau de satisfação das atividades do Instituto Federal Catarinense.
- Manter um canal aberto entre a Pró Reitoria de Administração e os Diretores da área meio nos campi, buscando uma constante sintonia de gestão.
- Promover uma padronização de procedimentos administrativos entre a Pró Reitoria e os Diretores da área Meio (licitações, contratos, convênios, etc...).

O levantamento e análise realizados demonstram os vários desafios enfrentados pelo IFC, no pouco tempo desde sua criação. Diante das diretrizes de gestão se pode dizer que o PDI do IFC pouco contempla ações específicas direcionadas a aprendizagem organizacional. O IFC se constituiu numa estrutura multi-campi, a partir da união de cinco autarquias (colégios agrícolas), que detinham autonomia administrativa, financeira e pedagógica, sendo que essas funções passaram a ser orientadas a partir de um órgão central, a reitoria. Essa nova instituição, o IFC, tende a ter dificuldades de implantação e participação na rede, haja vista que a cultura organizacional da nova instituição e das antigas tendem a se confrontar e, é necessário um tempo relativamente longo de acomodação de forças. Outra consideração importante se refere a alteração da estrutura organizacional, com aumento significativo e diferenciado de funções e cargos de confiança, bem como uma expansão física considerável e consequente havendo a necessidade de adequações no modelo de gestão, na medida em que a estrutura se torna maior e complexa.

## 5 CONCLUSÃO

A RFEPCT caracteriza-se como uma rede pública de cooperação federativa: estado e políticas públicas. Neste sentido, envolve uma multiplicidade de variáveis e especificações, por isso são bastante complexas, pois envolvem vários atores, tem caráter formal e informal nas relações, com foco de atuação na solução de problemas, ações, projetos concretos e gestão de processos complexos, bem como há outras variáveis que envolvem este tipo de rede.

Houve uma grande exploração/assimilação, quanto utilização/exploração do conhecimento, em relação à nova legislação, processos, ambiente, pessoas, tecnologia, bem como considerando o volume da oferta provocado pela expansão, com a criação e implantação de inúmeras unidades, assim a na prática a constituição da RFEPCT se constituiu como uma rede, em fase de implantação e expansão exponencial.

Há práticas gerenciais coordenadas nos IFs, mas não foi possível perceber se houve aprendizagem cognitiva, nem tão pouco aprendizagem de rede integrativa (Knight, 2002), onde haveria práticas (comportamental) coordenadas em todo o IFC, com alteração na cognição (pensamento). Tampouco foi possível verificar a ação, a prática, e o como fazer, além dos recursos adotados (tecnológicos, humanos, processuais, estruturais, etc), como por exemplo, o compartilhamento do conhecimento entre os campi, entre os IFs, e os demais órgãos da SETEC/MEC, para favorecer a maior integração em rede de cooperação.

Quanto à aprendizagem organizacional na RFEPCT foi possível perceber que houve uma aprendizagem comportamental, mais em função de obrigatoriedade legal, como os fóruns (ex.: FORPOEX), reuniões de dirigentes (ex.: REDITEC), conselhos (ex.: CONIF), eventos (ex.: Jornada Sul, Fórum Mundial), comissões, conselhos, com processos, normas e estruturação comum obrigatória, estabelecidos a partir da Lei n. 11.892 (2008), que instituiu a RFEPCT e criou os IFs.

Houve a possibilidade de verificar, por meio da documentação examinada, que houve a participação de servidores e de gestores em atividades diversas de formação e divulgação de ações, porém se acredita que com cunho mais formativo, informativo e de troca de experiências, e por último para harmonização de algumas normas e procedimentos gerais.



De fato, o conhecimento gerencial, que gera aprendizagem organizacional, se acredita pouco disseminado, lenta e gradualmente compartilhado na rede, por meio de mecanismos mais tradicionais e presenciais, que dificultam ainda várias edições, haja vista a pouca inserção de tecnologias de comunicação e informação (TICs), como meio para efetividade na aprendizagem organizacional em rede de cooperação.

Porém, com a consolidação da RFEPCT se acredita que ocorra uma aprendizagem organizacional de rede integrativa, quando será possível uma conjunção das práticas (comportamental) coordenadas por toda a RFEPCT, com alteração de cognição (pensamento) das pessoas que a compõem e, de fato, se possa compartilhar conhecimento, melhores práticas, uma efetiva gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional institucionalizada, com rotinas, sistemas de diagnóstico, regras e procedimentos, disseminados e aplicados por e entre todos os seus membros, numa perspectiva de rede de cooperação.

Ao concluir esta abordagem sobre rede cooperativa federal pública, no Brasil, se recomenda outros estudos sobre o tema ampliando e aprofundando sua compreensão. O assunto é relevante para políticas públicas e oportuno para o estudo de redes de cooperação na área da educação e, mais especificamente, à abordagem da aprendizagem organizacional.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1987). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1998*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)

Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. (1 v). São Paulo: Paz e Terra.

*Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909*. Cria nas capitais dos Estados as Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf)

Di Pietro, M. S. Z. (2008). *Direito administrativo*. (21 ed.). São Paulo: Atlas.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense/IFC. Recuperado de <http://www.ifc.edu.br>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina/IFSC. Recuperado de <http://www.ifsc.edu.br>

- Knight, L. (2012). Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations* (v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002). United Kingdom: University of Colorado Boulder. Recuperado de <http://hum.sagepub.com/content/55/4/427.abstract>
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)
- Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm)
- Lei n. 12.677, de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2012/lei-12677-25-junho-2012-613458-norma-actualizada-pl.pdf>
- Nohria, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: Nohria, N.; Eccles, R. G. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston; Massachusetts: Harvard Business School.
- Malmegrin, M. L. (2010). *Redes públicas de cooperação em ambientes federativos*. (118p.: il). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.
- Marteletto, R. M.; Silva, A. B. O. (2012). *Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local*. (v. 33, p. 41-49, set./dez. 2004). Brasília: Ciência da Informação. Recuperado de [www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a06v33n3.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a06v33n3.pdf)
- Miguelletto, D. R. (2012). *Organizações em rede*. (96 f, 2001). Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3566/DanielleMiguelletto.pdf?sequence=1>
- Ministério da Educação/ME. Recuperado de <http://www.mec.gov.br>
- Verschoore Filho, J. R. S. O (2003). Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. Panamá: *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública*, 28-31 Oct. 2003. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047518.pdf>