

## AS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS DOS INSTITUTOS FEDERAIS

**Francisco das Chagas de Mariz Fernandes**

Professor da Diretoria Acadêmica de Recursos Naturais do IFRN,

Mestre em Engenharia de Produção.

E-mail: francisco.mariz@ifrn.edu.br

---

### RESUMO

Estudos realizados através de *sites* dos Institutos Federais, num total de 19 instituições pesquisadas, identificaram, relativamente às estruturas organizacionais destas instituições, quanto às áreas executivas estratégicas, que a de **Ensino** está constituída como Pró-Reitoria em 100% das instituições, sendo em 58% com atuação em todos os níveis da educação e em 42% executada através de duas (três em um caso) Pró-Reitorias; a área de **Extensão**, por sua vez, está estruturada como Pró-Reitoria em todos os Institutos; a **Pesquisa** também se estrutura como Pró-Reitoria em todos os Institutos, sendo que em 58% destes atua especialmente, na área de pesquisa e inovação, e em 42% acumula ainda funções de pós-graduação; já a área de **Administração** está estruturada como Pró-Reitoria em todas as instituições, sendo em 52% com atuação na gestão administrativa, e em 48% com funções também de planejamento e/ou gestão de pessoas e/ou tecnologia da informação; a área de **Assuntos Estudantis** está estruturada como Diretoria de atuação sistêmica em apenas 10% dos Institutos Federais, ao passo que a de **Gestão de Pessoas** estrutura-se como órgão de atuação sistêmica em 58%, com subordinação à área de administração ou de desenvolvimento institucional em 42% das instituições; a **Gestão de Tecnologia da Informação** está estruturada como Diretoria de atuação sistêmica em 37% dos Institutos, como Assessoria em 11% e vinculada à área de administração ou de desenvolvimento institucional em 52% das instituições; a área de **Desenvolvimento Institucional**, por fim, está estruturada como Diretoria sistêmica em 5% e como Pró-Reitoria em 90% dos Institutos, executando em 72% das instituições ações operacionais de recursos humanos e/ou de tecnologia da informação, ao mesmo tempo em que em 48% não atua na função de planejamento.

### PALAVRAS-CHAVE:

Desenvolvimento Institucional; Dimensões Estratégicas; Estrutura Organizacional; Instituto Federal.

### THE STRATEGIC ORGANIZATIONAL DIMENSIONS OF THE FEDERAL INSTITUTES

### ABSTRACT

Studies conducted through the websites of the Federal Institutes, in a total of 19 institutions surveyed, identified, relatively to the organizational structuring of these institutions, for the executive strategic areas, that the **Teaching** area is composed as a Provost in 100% of the institutions, being 58% with actuation in all levels of education and 42% operating though two (or three, in one case) Provosts; the **Extension** area, in turn, is structured as a Provost in all of the Institutes; the **Research** one is also structured as a Provost in all the Institutes, being

that 58% of these actuates specially in the research and innovation area, and in 42% it accumulates yet post graduation functions; on the other hand the **Administration** area is structured as a Provost in all the institutions, acting 52% in administrative management and 48% including also de functions of projection and/or people management and/or information technology; the **Student Affairs** area is structured as a Directorship of systemic action in merely 10% of the Federal Institutes, while **People Management** is structured as a systemic action organ in 58%, subordinated to the administration or institutional development area in 42% of the institutions; **Information Techonology Management** is structured as a systemic action Directorship in 37% of the Institutes, as an Advisory body in 11% and linked to the administration or institutional development area in 52% of the institutions; **Institutional Development** area, finally, is structured as a systemic Directorship in 5% and as a Provost in 90% of the Institutes, performing in 72% of the institutions human resources operational activities and/or of information technology, at the same time in which 48% do not perform in the planning function.

**KEYWORDS:**

Institutional Development; Strategic Dimensions; Organizational Structure; Federal Institute.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, criados, a partir da transformação/integração dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica e Escolas Técnicas e Agrotécnicas, pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, definem-se como “instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e **multicampi**”, nos termos do Art. 2º da referida lei. Compõe essa rede um total de 38 Institutos Federais, cuja distribuição no país pode ser observada na representação gráfica constante da figura 1.



Figura 1 – Representação gráfica da distribuição dos Institutos Federais no país.

Concernente à estrutura organizacional dessas instituições, o Art. 9º da lei que os criou prevê, para cada Instituto Federal, uma organização “em estrutura **multicampi**, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores”. Ainda como norteador para as respectivas estruturas organizacionais, o Art. 11 da mesma lei estabelece que “os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores”, assim como o Art. 13, que “os campi serão dirigidos por Diretores-Gerais.” Na foto que integra a figura 2, tem-se visão do prédio da Reitoria do Instituto Federal do Rio Grande do Norte.



**Figura 2 – Vista do prédio da Reitoria do Instituto Federal do Rio Grande do Norte.**

Dessa forma, no texto da Lei nº 11.892/2008, vislumbra-se uma concepção inovadora não apenas quanto à constituição, mas, sobretudo, em relação à forma de gestão desses Institutos Federais, cuja organização pressupõe a quebra das tradicionais estruturas administrativas hierarquizadas, comuns nas instituições de ensino. Em substituição ao antigo modelo, de autoridade centralizada, propõe-se a construção de um novo modelo com características menos cartesianas e mais orgânicas de redes interativas e integradas, no qual cooperação e trabalho em equipe sejam as características das ações, havendo, por conseguinte, uma autoridade compartilhada.

Nessa mesma linha de raciocínio, vale salientar que os Institutos Federais foram concebidos no contexto imediatamente posterior ao da recém-criada legislação nacional para avaliação da educação superior e em meio ao desafiador plano de expansão da rede de educação profissional e tecnológica implantado em todo o país pelo governo federal, prospectando, para cada um desses Institutos, a gestão em rede regional de uma organização com uma média da ordem de 13 (treze) Unidades de Ensino. Assim, essas instituições já trouxeram em suas essências o DNA da avaliação e do desenvolvimento institucional, o que preconiza um novo paradigma.

No que concerne à avaliação, os Institutos, como as demais instituições de nível superior, estão submetidos ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, tendo

“por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.”

Em seu Art. 3º, essa mesma lei estabelece, ainda, que

“a avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional

II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade;

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX – políticas de atendimento aos estudantes;

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.”

No tocante a desenvolvimento institucional, paralelamente ao SINAES e para fins de regulamentação da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que trata das relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004, define:

“entende-se por desenvolvimento institucional os programas, ações, projetos e atividades, inclusive aqueles de natureza infraestrutural, que levem à melhoria das condições das instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica para o cumprimento da sua missão institucional, devidamente consignados em plano institucional aprovado pelo órgão superior da instituição.”

Objetivamente, conforme definido no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, o plano de desenvolvimento institucional (PDI) está entre os documentos que tais instituições devem apresentar nos casos de pedido de credenciamento de cursos, como estabelece o Art. 15, inciso II, letra “b”, do referido Decreto. Em seu Art. 16, esse mesmo Decreto indica ainda os elementos constitutivos do PDI, em consonância com as dimensões institucionais passíveis de avaliação, conforme previsto no Art. 3º da Lei nº 10.861/2004, acima citado.

Embora recorrente na legislação educacional e nas instituições por ela pautadas, as referências de base científica sobre desenvolvimento institucional ainda são escassas. Para Pierson



(2004), tal conceito está associado a transformações graduais de médio e longo prazo, resultantes de processo de modificação da organização. Além disso, ele considera que, intrinsecamente à implementação das mudanças de funcionamento institucional, surgem as dificuldades decorrentes da adaptação da comunidade à nova funcionalidade.

Ainda tomando por base as referências do autor, as formas de desenvolvimento institucional são de três tipos: um deles ocorre mediante a superposição de novas estruturas às antigas; outro, por conversão funcional, que resulta em mudanças institucionais das funções exercidas e desenvolvidas pelas organizações; e um terceiro acontece por difusão, através da cópia e/ou reprodução de modelo institucional em novo ambiente organizacional.

## ÁREAS ORGANIZACIONAIS ESTRUTURANTES

Estudos realizados por especialistas de instituições da rede federal de educação profissional e tecnológica, cotejando as dimensões obrigatórias estabelecidas pela legislação para os planos de desenvolvimento institucional com as áreas de estruturação componentes da essência de objetivos, finalidades e características dos Institutos Federais (cf. Arts. 6º e 7º da Lei nº 11.892/2008), encontraram plena identificação de umas com as outras, integradas nas oito áreas/dimensões a seguir descritas:

**ensino** – área responsável pelo desenvolvimento da oferta de “educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades”, com a promoção da “integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão”;

**extensão** – área responsável pelo desenvolvimento de “programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica” e de “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, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos”;

**pesquisa** – área responsável pelo desenvolvimento integrado com ensino 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”, bem como a realização de “pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade”;

**administração** – área responsável pela gestão orçamentária, financeira e patrimonial, bem como da infraestrutura, licitações e de parâmetros administrativos;

**assuntos estudantis** – área relacionada às demandas sociais e acadêmicas dos estudantes, de grande relevância num contexto de uma política nacional inclusiva, fundamental no processo educacional para garantia da permanência e sucesso escolar do educando, com atuação que perpassa, integra e subsidia as áreas de ensino, pesquisa e extensão, à luz do referencial do estudante;

**gestão de pessoas** – área responsável pela política e desenvolvimento da seleção, admissão, cadastro, pagamento, acompanhamento funcional e capacitação dos servidores;

**gestão de tecnologia da informação** – área responsável pela política e desenvolvimento da informatização institucional, coordenação e avaliação de investimentos, uso de softwares, manutenção e segurança da informação; e

**desenvolvimento institucional** – área responsável pelo desenvolvimento de planos que levem ao cumprimento da missão e a melhoria institucional, com funções de planejamento estratégico e elo articulador e integrador das outras dimensões, bem como dos vários campi que compõem cada Instituto com a Reitoria.

Na figura 3, apresenta-se um arranjo organizacional dessas áreas/dimensões.



**Figura 3 – Arranjo organizacional das áreas/dimensões estratégicas dos Institutos Federais.**

Em termos práticos, a modelagem de estruturação da administração superior dessas novas instituições começou a enfrentar dificuldades de caracterização na rede federal, em função do estabelecido no Art. 11 da Lei nº 11.892/2008, acima citado, de acordo com o qual a reitoria, como órgão executivo dos Institutos Federais, seria “composta pelo Reitor e mais 05 (cinco) Pró-Reitores”. Ao fixar em 5 (cinco) o número de pró-reitorias, a legislação fortaleceu o entendimento centralizador de uma estrutura hierarquizada com níveis verticais para viabilizar a agregação nas pró-reitorias das 8 (oito) áreas estratégicas anteriormente explicitadas, embora essa questão tenha sido discutida quando da elaboração da minuta de Estatuto proposto aos Institutos Federais pelo Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), com o aval do Ministério da Educação. A concepção aí verificada apontava para uma organização mais horizontal, através da viabilidade de criação, na estrutura das reitorias, de diretorias sistêmicas, em conformidade com o resultado de estudos feitos por comissão que levou em conta o atendimento da função social e mecanismos de regulação da eficácia institucional, bem como de efetividade acadêmica e social dessas instituições.

Em face disso, com o objetivo de levantar dados sobre a composição da estrutura organizacional dos Institutos Federais, foi realizada uma pesquisa nos primeiros dias de janeiro de 2011 nos *sites* dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os dados disponíveis na *Internet* permitiram obter informações sobre as macro-estruturações organizacionais, relativamente ao desenvolvimento e identidade das áreas sistêmicas nessas instituições da rede federal, abrangendo um total de 19 (dezenove) Institutos, conforme quadro a seguir.

**Quadro da distribuição amostral da pesquisa**

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>ESTADO DA FEDERAÇÃO</b>
INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA	BAHIA
INSTITUTO FEDERAL BAIANO	BAHIA
INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA	DISTRITO FEDERAL
INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ	CEARÁ
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	ESPÍRITO SANTO
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE	RIO DE JANEIRO
INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO	MARANHÃO
INSTITUTO FEDERAL DO MATO GROSSO	MATO GROSSO
INSTITUTO FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL	MATO GROSSO DO SUL
INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS	MINAS GERAIS
INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA	PARAÍBA
INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO	PERNAMBUCO
INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ	PIAUÍ
INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	RIO DE JANEIRO
INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	RIO GRANDE DO NORTE
INSTITUTO FEDERAL DE RORAIMA	RORAIMA
INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA	SANTA CATARINA
INSTITUTO FEDERAL SUL RIOGRANDENSE	RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO FEDERAL TRIÂNGULO MINEIRO	MINAS GERAIS

É necessário considerar que, em uma pesquisa de opinião, na qual o entrevistador recebe o questionário em um dia e o entrega respondido em outro, a seu inteiro critério e interesse, em geral a taxa de questionários devolvidos varia em torno de 20% (JUNCKES, 1996). Na presente pesquisa, essa taxa, por assim dizer, para validação dos dados, seria então de 50%, pois, efetivamente, obtiveram-se informações de 19 (dezenove) Institutos, abrangendo Estados de todas as regiões do país, de um universo de 38 (trinta e oito), o que garante uma representatividade bem acima da esperada.

Os dados coletados demonstram que a dimensão Ensino está constituída como Pró-Reitoria em 100% das Instituições, sendo em 11 (58%) com atuação em todos os níveis da educação, ou seja, compreendendo integração e verticalização, conforme previsto no item III do Art. 6º da citada Lei nº 11.892/2008 dos Institutos Federais. Em um Instituto (5%), essa dimensão aparece segmentada em duas Pró-Reitorias, a de Ensino Médio e Técnico e a de Ensino de Graduação, estando o nível de ensino da pós-graduação vinculado a outra Pró-Reitoria. Observou-se, ainda, que em sete instituições (37%), a Pró-Reitoria de Ensino tem atuação do nível médio até a graduação, sendo também a pós-graduação integrada com a pesquisa em outra Pró-Reitoria.

A dimensão Extensão, por sua vez, está estruturada como Pró-Reitoria em todos os 19 (100%) Institutos Federais.

A dimensão Pesquisa também aparece como Pró-Reitoria em 100% dos Institutos pesquisados, sendo que em 11 destes (58%) atua especialmente na área de pesquisa e inovação e em 8 (42%) acumula funções de ensino na área da pós-graduação.



Da mesma forma, a dimensão Administração está estruturada como Pró-Reitoria em 100% dos Institutos, sendo dez (52%) especificamente atuando na gestão administrativa, seis (32%) com funções também de planejamento, e três (16%) com atribuições associadas de administração, planejamento e gestão de pessoas ou tecnologia da informação.

Quanto à dimensão Assuntos Estudantis, estrutura-se como Diretoria de atuação sistêmica em apenas dois (10%) Institutos Federais.

Já a dimensão Gestão de Pessoas está estruturada como Pró-Reitoria em uma (6%) e como Diretoria de atuação sistêmica em dez (52%) instituições, e está subordinada à área de administração ou de desenvolvimento institucional em oito (42%) Institutos Federais.

A dimensão Gestão de Tecnologia da Informação está estruturada como Diretoria de atuação sistêmica em sete (37%) instituições e como Assessoria em duas (11%), e está vinculada a área de administração ou de desenvolvimento institucional em dez (52%) Institutos Federais.

Por fim, a dimensão Desenvolvimento Institucional está estruturada como Pró-Reitoria em 17 (90%) Institutos, dos quais em 13 há vinculação de atividades executivas nas áreas de gestão de pessoas e/ou de gestão da tecnologia da informação. Essa dimensão surge ainda como Diretoria de atuação sistêmica em uma (5%) instituição. Um (5%) Instituto ainda não priorizou a área na sua estrutura administrativa estratégica, situação na qual a supressão da provável unidade administrativa viabilizou a divisão da dimensão de ensino em duas pró-reitorias.

## **CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS**

Com base no estudo realizado, pode-se concluir que, em se tratando da macro-estruturação organizacional, os Institutos Federais apresentam disfunções que dificultam alguns princípios de funcionamento como rede nacional. Excetuando-se a área de Extensão, estruturada em 100% dos Institutos como pró-reitoria, a heterogeneidade é o comum.

A área de Ensino, que naturalmente deveria integrar uma pró-reitoria com atuação sobre todos os níveis da educação ofertada pela instituição, somente encontra essa realidade em 58% da amostragem e em outros 37% ficou limitada até o nível da graduação, com o remanejamento da pós-graduação para ser superintendida por outra pró-reitoria, além do caso de que, em um Instituto, a área de ensino está segmentada em três pró-reitorias (ensino médio e técnico; ensino de graduação; e pós-graduação e pesquisa).

A dimensão Pesquisa está organizada como pró-reitoria em todos os Institutos Federais, caracterizada como área de investigação e inovação, envolvendo todos os níveis da educação em 58% dos mesmos e atuando nos restantes 42% com funções também de pós-graduação, sendo esta filosofia própria da ação encontrada na maioria das universidades, que trabalham as atividades de pesquisa basicamente vinculadas à pós-graduação, o que demonstra a influência da academia sobre os Institutos Federais, contrariamente à concepção esperada na criação dos Institutos, de desenvolvimento da pesquisa associada a todos os níveis da educação ofertada.

Estruturada como pró-reitoria em 100% dos Institutos, a área de Administração está vinculada em 52% às atividades e políticas de gestão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial, licitações e infraestrutura, e em 48%, além dessas, com funções de planejamento, dos quais um terço também tem incorporadas atribuições das áreas de gestão de pessoas ou de

---

tecnologia da informação. As informações obtidas quanto a esta tradicional dimensão demonstram claramente as diferenças de visões estratégicas vivenciadas na rede.

A área de Assuntos Estudantis, por sua vez, está estruturada como diretoria de atuação sistêmica em apenas 10% dos Institutos, o que representa organizacionalmente muito pouca valorização em termos de hierarquia. Isso demonstra que os responsáveis por processos de organização e métodos das instituições não percebem a nova funcionalidade da dimensão num contexto de uma política nacional inclusiva, colocando-a estruturalmente em órgãos de escalões inferiores, quando a mesma perpassa, integra e subsidia as áreas de ensino, pesquisa e extensão, à luz de um novo horizonte - às demandas sociais e acadêmicas dos estudantes. De certa forma, é previsível perceber que 90% das instituições não foram sistemicamente preparadas para os desafios do programa de cotas do governo federal, bem como para a política de recursos que o Ministério da Educação começou a incrementar a partir do ano de 2011 através do Orçamento Geral da União, para ações de Assistência ao Educando da Educação Profissional.

As áreas de Gestão de Pessoas em 58% e de Gestão de Tecnologia da Informação em 48% dos Institutos Federais posicionam-se organizacionalmente vinculadas ao Reitor, enquanto nos 42% e 52% restantes, respectivamente, estão subordinadas às áreas de Administração ou de Desenvolvimento Institucional. No caso, identifica-se, em cerca da metade dos Institutos, redução de importância hierárquica para as áreas ressaltadas, considerando que, à época da cefetização das instituições hoje transformadas em Institutos Federais, estas tinham se emancipados da subordinação dos então Departamentos de Administração, em decorrência de avaliação geral de que suas amplitudes organizacionais não cabiam nas funções desses departamentos, constituindo-se efetivamente em áreas estratégicas estruturalmente sistêmicas.

A área de Desenvolvimento Institucional está estruturada como pró-reitoria em 90% e como diretoria sistêmica em 5% dos Institutos Federais. Surgida como elemento organizacional de inovação, pelo entendimento da complexidade da função social dessas novas instituições, criadas com a missão de atuar simultaneamente em todos os níveis da educação nacional, através de *Campi* com especificidades e tamanhos diversos, bem como sediados em localidades geográficas díspares, à dimensão cabe funções estratégicas, dentre outras, de estudo e proposição de alternativas organizacionais, visando ao constante aperfeiçoamento da gestão; de elo de integração entre as unidades sistêmicas com vistas a garantir a execução dos planos estratégicos e operacionais da instituição, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional; e de colaboração com a Reitoria na promoção de equidade institucional entre os *Campi* do Instituto. Enfim, desenvolvimento institucional surgiu como fator de equilíbrio e de articulação – órgão que precisa ter estrutura ágil para interpretar e atuar na interseção do estratégico com os elos executivos com atuação tática eficaz, não podendo se constituir como estrutura burocrática hierarquizada de ações executivas operacionais, sob o risco de perder a visão global, dos fins institucionais macros e do entorno, inclusive porque, atuando dentro de uma célula operativa, não terá condições gerais de autonomia e visibilidade nuclear de supervisão, avaliação e controle. No entanto, em 72% das instituições é executor de ações operacionais de recursos humanos e/ou de tecnologia da informação, ao mesmo tempo em que em quase metade (48%) foi desobrigada da função planejamento, integrada à competência da Administração.

Diante dos estudos confirma-se a teoria de Pierson (2004) sobre o processo de conversão funcional ocorrido na rede federal, cujas instituições por pressão externa estão sendo submetidas a mudanças estruturais, e a intrínseca relação de resistência da comunidade a uma nova funcionalidade decorrente de processo de transformação e mudança organizacional. Não restam dúvidas de que trilhar novo caminho gera insegurança, bem como partilhar poder é

uma nova prática que requer um novo entendimento de que, ao invés de gestões centralizadas, institucionalmente com um único responsável, podem existir vários responsáveis solidários em no mínimo dois níveis organizacionais.

“Assim, a relação de dupla dependência permite o estabelecimento de um anel recursivo, pelo qual, sem que a hierarquia e a dominação desapareçam, constitui-se uma unidade do todo, que contribui para a sua coesão... A organização complexa das sociedades comporta uma poliarquia, ou seja, um certo número de instâncias hierárquicas parciais e diversas que correspondem, muitas vezes, aos dispositivos policêntricos de decisão. Essas hierarquias, como a militar, a pedagógica, a eclesiástica, não se superpõem nem são simétricas.” (MORIN, 2007, p. 189).

Na prática, finalmente, é razoável acreditar que as muitas divergências identificadas nesta pesquisa em termos organizacionais, necessitam e deverão ser dirimidas à medida que as comunidades e gestões compreenderem e assumirem mais coletivamente modelo de descentralização nos Institutos Federais, compatível com as especificidades da lei de criação, que instituiu uma rede de instituições autárquicas, compostas, cada uma, de outras organizações, tendo a administração da autarquia órgãos superiores colegiados e uma reitoria como seu órgão executivo. A rede federal será forte quanto mais homogêneos e robustos forem os seus elos. Transcorridos dois anos da nova institucionalidade a experiência vivenciada indica a necessidade de avaliação e assunção de medidas por organismos externos ou superiores em auxílio aos Institutos Federais, como fator de aperfeiçoamento e complementar à legislação, especialmente no que se refere aos arranjos estruturais internos responsáveis pelas interações externas e com o entorno, bem como pelas transformações institucionais graduais de médio e longo prazo.

## REFERÊNCIAS

1. BRASIL. **Decreto nº 5.205**, publicado no Diário Oficial da União de 15/09/2004.
2. \_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.773**, publicado no Diário Oficial da União de 10/05/2006.
3. \_\_\_\_\_. **Lei nº 10.861**, publicada no Diário Oficial da União de 15/04/2004.
4. \_\_\_\_\_. **Lei nº 11.892**, publicada no Diário Oficial da União de 30/12/2008.
5. BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Federal - Concepção e Diretrizes**. Brasília, 2008.
6. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
7. FERNANDES, Francisco das Chagas de Mariz. **Novo design para a rede federal de educação tecnológica**, Revista HOLOS: ISSN 1807 - 1600 – Vol. 3. Natal: IFRN, 2008.
8. JUNCKES, Neuza Maria. **Método de Pesquisa**. 1996. Disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/neusa/cap4.htm>>. Acesso em: 05 Jul 2009, 21:30.
9. MORIN, Edgar. **O método 5: a humanidade da humanidade**. trad. Juremir Machado da Silva. 4ª edição - Porto Alegre: Sulina, 2007.
10. PIERSON, Paul. **Politics in time. History, institutions and social analysis**. Princeton University Press, 2004.