

# Modelo de gestão nos Institutos Federais de Educação Profissional: uma revisão sistemática da literatura (2012-2022)

## *Management model in federal institutes of professional education: A systematic review of the literature (2012-2022)*

Recebido: 11/01/2024 | Revisado:  
23/07/2024 | Aceito: 24/07/2024 |  
Publicado: 01/09/2025

**Francisco de Assis Pereira Filho**  
Universidade Federal do Pará  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6367-8332>  
E-mail: francisco.qui@hotmail.com

**Maria Edilene da Silva Ribeiro**  
Universidade Federal do Pará  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8605-9406>  
E-mail: mariaedileneribeiro@yahoo.com.br

**Como citar:** FILHO, F. A. P.; RIBEIRO, M. E. S. **Modelo de gestão nos Institutos Federais de Educação Profissional: uma revisão sistemática da literatura (2012-2022).** *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, [S.l.], v. X, n. XX, p. eXXXX, mês. 2021. ISSN 2447-1801. Disponível em: <Endereço eletrônico>.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### Resumo

Esta temática, alinhada à tese, A Gestão educacional do IFMA no contexto da sociedade capitalista, visa construir um panorama das produções acadêmicas sobre o modelo de gestão adotado nos Institutos Federais de Educação, no período de 2012-2022. A metodologia considerou a Revisão Sistemática da Literatura, na qual se pretendeu localizar, selecionar, avaliar e analisar as evidências relevantes sobre a temática, categorizar seus objetivos e resultados, e discutir os principais achados da matriz de categorias finais. Para a interpretação dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Destacam-se, nos resultados, as três categorias finais mais frequentes nos trabalhos: gestão e regulação na educação profissional, gestão democrática e planejamento estratégico, governança pública e inovação.

**Palavras-chave:** Revisão Sistemática; Educação Profissional; Instituto Federal.

### Abstract

This topic, aligned with the Thesis, IFMA's Educational Management in the Context of Capitalist Society, aims to build an overview of academic productions on the management model adopted in the Federal Institutes of Education, in the period 2012-2022. The methodology considered the Systematic Literature Review, in which the aim was to locate, select, evaluate and analyze relevant evidence on the topic, categorize its objectives and results, and discuss the main findings of the matrix of final categories. To interpret the data, the Content Analysis technique was used. The results highlight the three most frequent final categories in the works: Management and regulation in Professional Education, Democratic management and strategic planning, Public governance and innovation.

**Keywords:** Systematic Review; Professional Education; Federal Institute.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar teve sua origem na administração escolar que, por sua vez, nasceu dos princípios da administração de empresas. “[...] O termo gestão, do latim *gestio onis*, significa ato de gerir, gerência, administração [...]”. (FERREIRA, 2018, p. 985). Entende-se gestão como a administração, tomada de decisão, organização e direção. Assim, a gestão faz parte do processo de gerenciar. Nestes termos, está muito mais próxima das tarefas administrativas do que das pedagógicas. Por essa razão, acompanha a lógica de mercado a qual está inserida a sociedade, nesse caso, o modo de produção capitalista.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) “[...] a organização escolar está relacionada aos fundamentos e procedimentos referentes ao planejamento do trabalho da escola, a racionalização dos recursos materiais, financeiros, intelectuais “[...]” e coordenação e avaliação do trabalho das pessoas, em direção ao alcance dos objetivos. Nesse sentido, a gestão democrática e participativa faz parte das dimensões da gestão escolar que são desempenhadas, com o objetivo de garantir mudanças e transformações no contexto escolar. De maneira mais elucidativa, a gestão democrática e participativa “[...] faz parte das dimensões da implementação, cujas dimensões propõem as transformações das práticas educacionais, em direção a ampliação e melhoria educacional [...]”. (LUCK, 2020, p.49).

Essas reflexões estão pautadas na própria Constituição Federal de 1988, na Lei 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional – LDBEN) no documento final da Conferência Nacional de Educação de 2014, na Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014, Plano Nacional de Educação (PNE), que evidenciam os princípios fundamentais para a gestão democrática dos sistemas de ensino públicos, inclusive nos Institutos Federais.

Todos estes documentos tinham em pauta, o reforço aos princípios democráticos e participativos, em consonância com o momento de redemocratização do Estado brasileiro, no entanto,

Nota-se no contexto da prática atual que tais conceitos foram ressignificados a partir da consolidação dos ideais neoliberais fundamentados nas agências internacionais, estando as políticas educacionais geradas a partir desse movimento em consonância com as diretrizes dos organismos internacionais, como o Banco Mundial e FMI, balizadores dessa nova organização social. (MIRANDA; PASQUINI, 2019, p.1419).

Nesse contexto, o setor público passou a buscar uma nova forma de se organizar, baseado nos moldes de uma empresa privada, já que a sua forma anterior de administrar foi considerada obsoleta e ineficiente. Essa forma é denominada de gerencialismo e, baseou-se em pilares como a flexibilização, descentralização das decisões, diminuição dos níveis hierárquicos, dentre outros.

Nessa configuração, Castro (2020, p.116) ressalta que:

Nesse contexto, as reformas educacionais implementadas na década de 1990, tanto nos países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, evidenciaram a necessidade de modernizar a gestão educacional, quer no âmbito dos ministérios e das secretarias, quer no âmbito das escolas, consideradas ineficientes e burocráticas. Dadas as circunstâncias, a descentralização da gestão apresentava-se como uma estratégia fundamental para garantir a melhoria da qualidade da escola, aumentar sua eficiência, sua eficácia e sua produtividade.

Assim, nas últimas décadas do final do século XX e início do século XXI, fortaleceu-se no Brasil a ideia de gestão por resultados, a modernização dos processos educativos, admitindo a gestão descentralizada e compartilhada por meio da participação dos usuários, agora chamados de clientes, seguindo as determinações dos organismos internacionais.

Nesse sentido, o termo descentralização tomou força nos anos 1990, momento em que o país passou por uma série de reformas educativas que visavam alterar toda organização e gestão das políticas educacionais, com foco na descentralização como meio de transferência de responsabilidades da gestão e execução de serviços educativos da União para os estados e municípios. Resultado do ajuste econômico e conseqüentemente da redução do papel do Estado, como forma de responder às demandas do mercado. Termos como eficiência, eficácia e qualidade intensificaram-se no vocabulário dos educadores.

Ao contrário da perspectiva gerencial, a gestão democrática traz o conceito de participação de modo amplo, tanto na tomada de decisões, como na construção coletiva do planejamento escolar. Com base em Castro (2020 p.91) “[...] ressalta-se que a democratização da gestão da educação almeja a participação de todos, tanto na formulação, avaliação, fiscalização e execução das políticas educacionais [...]”. É necessário incluir toda comunidade escolar (pais, alunos, funcionários e professores) nas decisões, o que irá, conseqüentemente, refletir na qualidade da educação oferecida aos alunos. Por outro lado, considera-se um grande desafio à concretização da participação ampla em nossas escolas públicas, pois as relações de poder corporativas e clientelistas ainda são muito fortes, além da falta de cultura da participação da comunidade escolar e local, dentre outras questões.

Considerando tais aspectos, torna-se relevante, tanto para o contexto social como para o campo acadêmico e profissional dos autores, cujas trajetórias e pesquisas dialogam com a gestão da educação. Principalmente, com o que tem sido investigado em termos de gestão nos Institutos Federais de Educação. Nesse sentido, objetivo desta pesquisa é: construir um panorama da produção acadêmica sobre o modelo de gestão dos Institutos Federais de Educação Profissional, no período de 2012 a 2022. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos:

- ✓ Realizar a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para localizar, selecionar, avaliar, analisar e sintetizar as evidências relevantes sobre a temática;
- ✓ Categorizar os objetivos e os resultados dos estudos;
- ✓ Discutir os principais resultados da matriz final de categorização.

## 1.1 PERCURSO METODOLÓGICO

Os estudos de revisão mais publicados na comunidade científica são as narrativas e as sistemáticas. Uma revisão narrativa faz um levantamento das informações sobre determinado tema, porém não utiliza critérios específicos para a busca e análise dos estudos. A revisão narrativa é a análise da literatura publicada em livros, artigos, teses e/ou dissertações, complementada pela análise pessoal do autor da revisão. “[...] São trabalhos de cunho qualitativo, que não apresentam dados estatísticos [...]” (ROTHER, 2021, p.101).

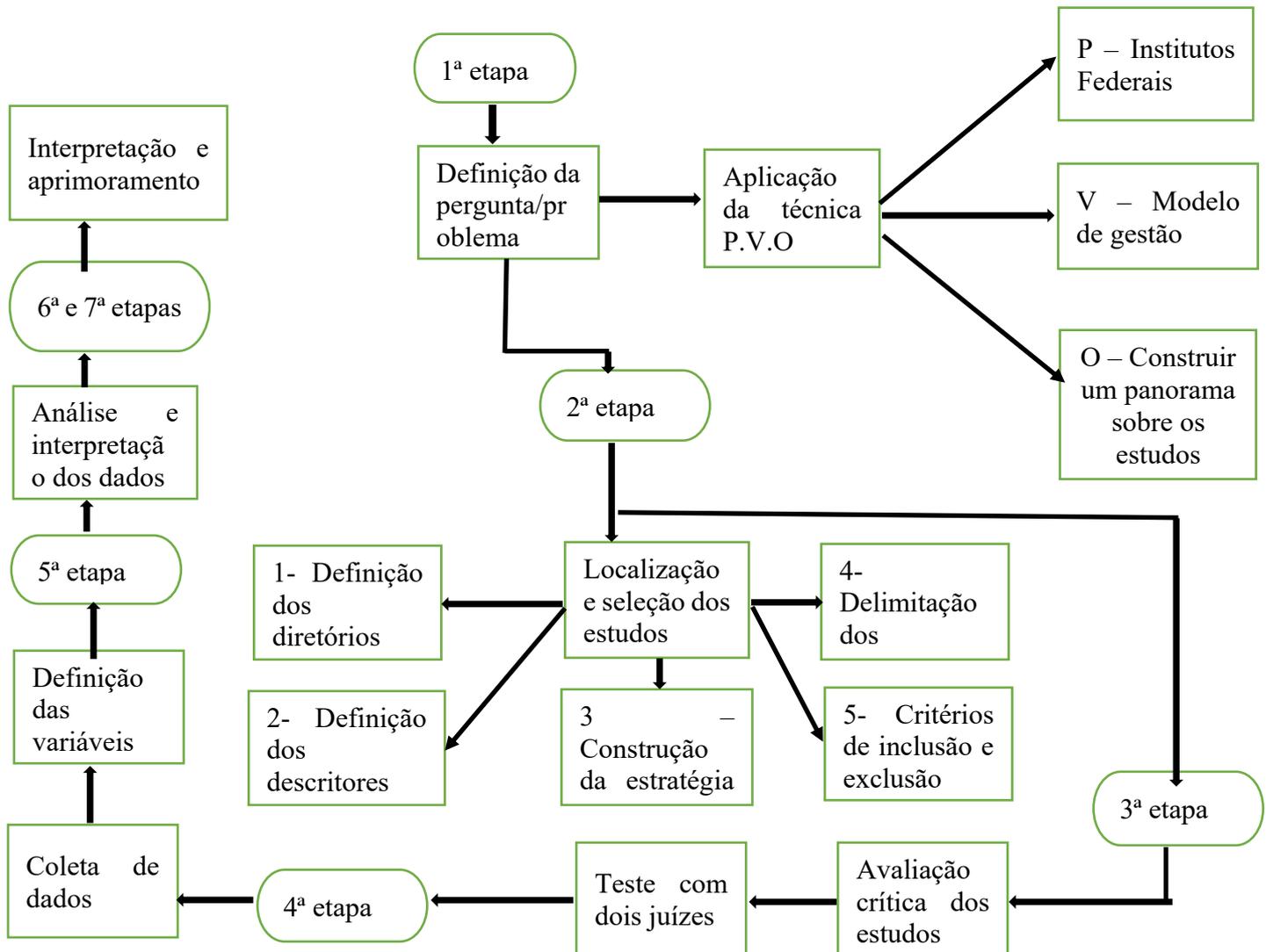
O uso da RSL na educação pode trazer uma série de vantagens e alternativas para a pesquisa na área. “[...] Uma dessas vantagens é a descoberta de vários olhares sobre uma temática, obtendo uma pluralidade de entendimentos que, mesmo que se apresentem conflitantes, darão ao pesquisador uma visão mais ampliada do objeto a ser investigado [...]” (SAMPAIO; MANCINI, 2017, p.68). Por ser considerada uma investigação científica tem como meta “levantar, reunir, avaliar criticamente e sintetizar os resultados de diversos estudos primários, tendo a possibilidade de construir uma “[...] síntese do conhecimento sobre um determinado assunto, podendo apontar lacunas sobre áreas de estudos descobertas, e que necessitam ser preenchidas com a realização de novos trabalhos [...]” (SAMPAIO, 2013, p. 62).

“[...] A produção da pesquisa educacional no Brasil tem sido alvo de várias avaliações, que apontam algumas lacunas na investigação científica da área, entre elas a pouca importância ao conhecimento acumulado, privilegiando-se autores da moda [...]” (ALVES-MAZZOTTI, 2021, p.180). Neste particular o uso da RSL na educação possibilita o acesso aos estudos produzidos no Brasil e no mundo acerca da temática pesquisada, auxiliando no preenchimento desta lacuna.

Com a RSL, buscaram-se os temas predominantes nos estudos, por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). A análise de conteúdo se constitui em uma técnica de interpretação de dados de pesquisa qualitativa. Segundo Bardin (2011, p.121) “[...] a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...]”. Desse modo, como explica a autora, essa técnica tem como principal intuito interpretar os sentidos dos textos e suas significações, algumas vezes implícitas, para elucidar suas intenções ocultas.

Neste estudo, estabeleceram-se estratégias bem definidas para cada etapa da RSL, desde a busca pelas palavras-chave até a seleção e análise das produções acadêmicas. Importa explicar que esta RSL foi planejada a partir da metodologia da colaboração de Cochrane, (Quadro 1), que tem inspirado estudos na área de ciências humanas (SAMPAIO; 2013; RAMOS, 2015; COUTO, 2018), tendo em vista o planejamento sistematizado e criterioso possibilitado por uma estrutura bem definida previamente, o que contribui para uma orientação mais objetiva no momento de seleção das produções acadêmicas.

**Quadro 1:** etapas metodológicas da RSL



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Dessa maneira, utilizou-se a técnica PVO que é uma adaptação do modelo PICO utilizado pela Cochrane, onde P refere-se à população, I à intervenção, C ao controle e O aos resultados. Essa adaptação se dá pelo fato de que a variável I (intervenção) e C (controle) se aplicam especificamente à área médica, sendo inaplicável às pesquisas em ciências humanas, como é caso da educação. Assim, na técnica PVO, P se refere à situação-problema, participantes ou contexto; V refere-se às variáveis do estudo; O aplica-se ao desfecho ou resultado esperado (BRASIL, 2012; RAMOS, 2015).

O primeiro passo desta pesquisa foi a definição da questão norteadora (etapa 1): Qual o panorama da produção acadêmica sobre o modelo de gestão dos Institutos Federais de Educação Profissional, no período de 2012 a 2022? Com a técnica PVO, foi construída a seguinte estrutura para posterior levantamento nas bases de dados: P (situação problema, participantes ou contexto) – Institutos Federais; V (variáveis do

estudo) – modelo gestão; O (resultado esperado) – Construir um panorama das pesquisas sobre o modelo de gestão nos Institutos Federais de Educação Profissional.

## 2 SELEÇÃO DAS PRODUÇÕES ACADÊMICAS

A segunda etapa do protocolo da RSL é a localização e seleção dos estudos sobre o tema objeto de estudo. Esta fase está estruturada da seguinte forma: a) definição dos catálogos; b) definição dos descritores; c) organização da estratégia de busca e cruzamentos; e) seleção dos critérios de inclusão e exclusão. Definiram-se duas bases para as buscas das produções acadêmicas, visando à localização, primeiramente, de teses e dissertações e, em seguida, de artigos acadêmicos. Nesse sentido, selecionamos a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com vistas a identificar as teses e as dissertações que abordam o tema. Para os artigos acadêmicos, selecionamos a Biblioteca Eletrônica Científica Online (SCIELO), uma biblioteca eletrônica que reúne publicações científicas de diferentes periódicos, nacionais e internacionais. Após essa fase inicial, foram estipulados os descritores temáticos, baseados na literatura sobre modelo de gestão e estão listados no quadro 2, a seguir.

**Quadro 2:** descritores selecionados para a busca nas bases

Variáveis	Participantes	Contexto
Modelo de Gestão Modelo de Administração	Instituto Federal Rede Federal	Educação Profissional

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Foram, ainda, utilizados operadores booleanos para conectar corretamente as variáveis da pesquisa, conforme a seguinte regra: (P) And (V) And (O). Logo, a estratégia de busca se constituiu assim: (modelo de gestão OR modelo de administração) AND (Instituto Federal OR Rede Federal) AND Educação Profissional.

Assim, delimitou-se a busca por meio do cruzamento entre os descritores principais (modelo de gestão e modelo de administração) juntamente com cada um dos demais descritores que se referem aos participantes (Instituto Federal e Rede Federal) e ao contexto (Educação Profissional), respectivamente, visando à focalização em produções acadêmicas específicas à temática pesquisada, conforme a pergunta-problema (Quadro 3).

**Quadro 3:** Combinações de descritores aplicadas nas bases de dados

Estratégia de cruzamento	Combinações de cruzamentos entre descritores
(Variáveis) AND (participantes) AND (contexto)	Modelo de Gestão AND Instituto Federal AND Educação Profissional

<b>(Variáveis) AND (participantes) AND (contexto)</b>	Modelo de gestão AND Rede Federal AND Educação Profissional
<b>(Variáveis) AND (participantes) AND (contexto)</b>	Modelo de administração AND Instituto Federal AND Educação Profissional
<b>(Variáveis) AND (participantes) AND (contexto)</b>	Modelo de administração AND Rede Federal AND Educação Profissional
<b>Total</b>	04 combinações

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A aplicação dos descritores se iniciou com o levantamento na CAPES e, após finalizadas as buscas nesse catálogo, utilizou-se a SCIELO. Na filtragem do levantamento dos dados, foram aplicados os seguintes filtros em cada combinação de descritores: na CAPES – teses e dissertações; período entre 2012 e 2022; grande área do conhecimento: ciências humanas e ciências sociais aplicadas; área do conhecimento: administração e educação; na SCIELO – Brasil, português, período de 2012 a 2022 (Quadros 4 e 5, respectivamente).

A pré-seleção das produções acadêmicas foi realizada do seguinte modo: leitura dos títulos retornados pelas bases; “[...] quando tinham relação com a temática, os trabalhos eram abertos para a leitura panorâmica do resumo e das palavras-chave [...]” (BARDIN, 2011, p.86). Consideraram-se como critérios de inclusão para pré-seleção dos trabalhos: somente teses e dissertações (na CAPES), e somente artigos revisados por pares e produções acadêmicas em português, nos últimos 10 (dez) anos, disponíveis na íntegra (na SCIELO). Além disso, apenas produções acadêmicas que tratassem de gestão no Instituto Federal e que tivessem os principais descritores no título, no resumo ou nas palavras-chave.

Os critérios de exclusão foram: teses e dissertação ou artigos sobre gestão sem ter como foco a educação profissional; teses e dissertação ou artigos sobre gestão sem ter como contexto de pesquisa a rede federal; teses e dissertação ou artigos sobre gestão sem ter como participantes o Instituto Federal. À medida que os trabalhos foram sendo coletados e considerados relevantes, foram sendo destinados diretamente para o Zotero, ferramenta utilizada para coleta, organização e gerenciamento de pesquisas e bibliografias.

A Figura 1 apresenta um fluxograma usado na recomendação PRISMA que sintetiza todo o processo descrito na RSL, desde a varredura nas bases até a seleção final do corpus, apontando os critérios de elegibilidade para inclusão e exclusão de referências, até chegar ao portfólio final.

Figura 1: fluxograma PRISMA

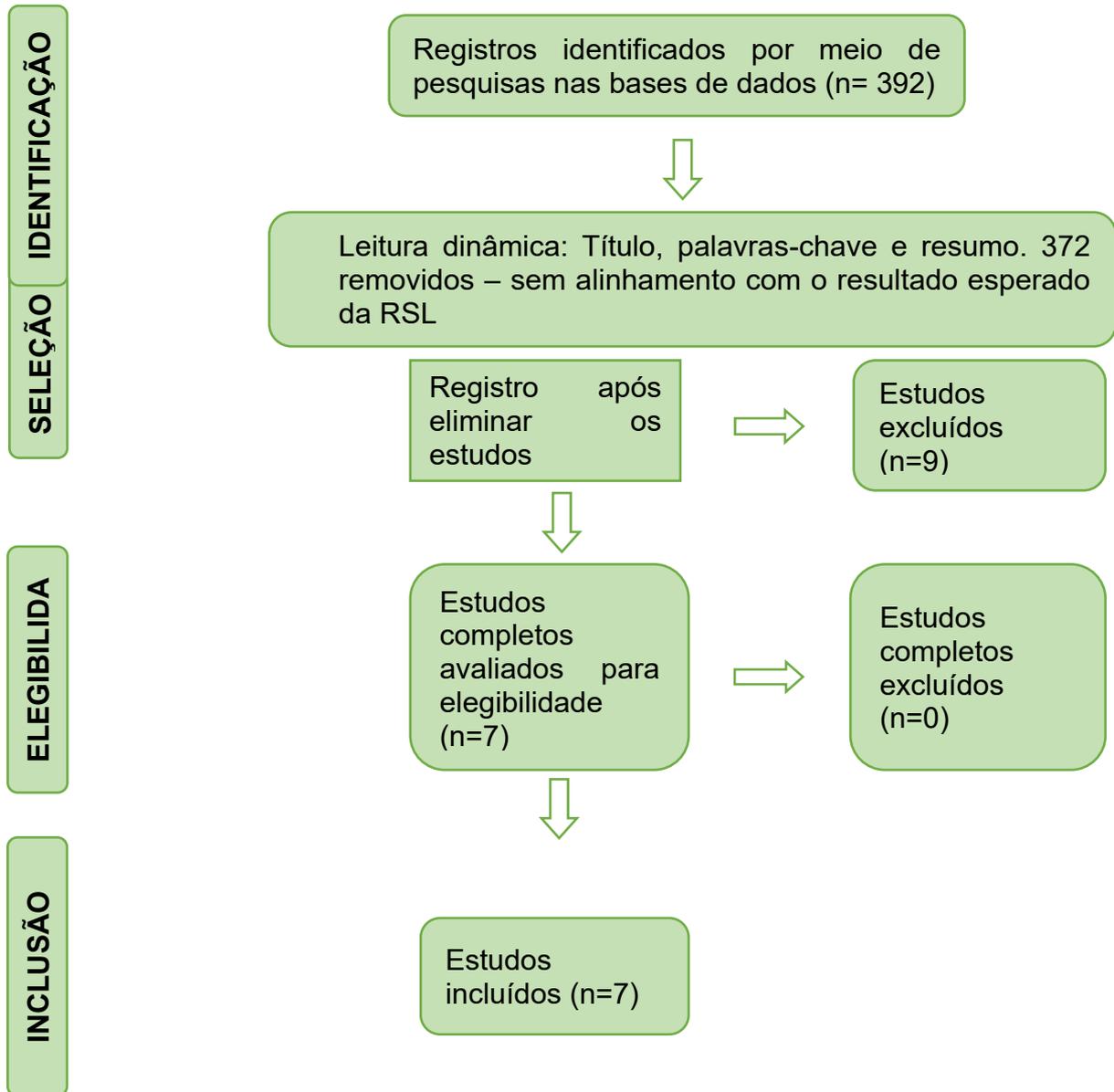


Figura 1. Fluxograma da seleção dos estudos adaptado do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2009). São Paulo (SP), Brasil, 2019.

**Quadro 4:** resultado do refinamento e da pré-seleção de produções acadêmicas CAPES (2012 – 2022)

Descritores	Nº inicial	Teses e dissertações (2012-2022)	Administração e educação	Achados	Duplicados	Inclusão *	Exclusão	Seleção *
Modelo de gestão AND Instituto Federal AND Educação Profissional	2069	729	85	9	1	8	4	4
Modelo de gestão AND Rede Federal AND Educação Profissional	1833	412	242	2	1	1	1	0
Modelo de administração AND Instituto Federal AND Educação Profissional	382	43	42	5	1	4	3	1
Modelo de administração AND Rede Federal AND Educação Profissional	338	26	23	4	1	3	1	2
<b>Total</b>	<b>4622</b>	<b>1210</b>	<b>392</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da CAPES (2012 – 2022).

**Quadro 5:** resultado do refinamento e da pré-seleção de produções acadêmicas SCIELO (2012 – 2022)

Descritores	Nº inicial	Artigos no Brasil	Descritores	2014-2022 achados	Repetidos	Inclusão*	Exclusão	Seleção
Modelo de gestão AND Instituto Federal AND Educação Profissional	32	31	0	0	0	0	0	0

Modelo de gestão AND Rede Federal AND Educação Profissional	6	6	0	0	0	0	0	0
Modelo de administração AND Instituto Federal AND Educação Profissional	8	7	0	0	0	0	0	0
Modelo de administração AND Rede Federal AND Educação Profissional	4	4	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da SCIELO (2012 – 2022).

(\*) As produções acadêmicas duplicadas não foram contabilizadas na coluna dos incluídos no quadro, uma vez que já estão considerados em algum descritor anterior, para evitar duplicidade ao final.

Somando-se os quantitativos resultantes das buscas na CAPES e na SCIELO (nenhum resultado encontrado), chegou-se ao total de 20 produções acadêmicas. Destas, 16 (80,00 %) foram incluídas; outras 9 (45,00 %) foram excluídas pela detecção de algum critério não compatível para inclusão; e 7 (35,00 %) estudos foram pré-selecionados. A terceira etapa da RSL foi a **avaliação crítica** dos 07 estudos para decidir sobre os trabalhos que, efetivamente, deveriam constituir o conjunto de dados. Para isso, realizou-se a leitura atenta e detalhada de cada resumo, a fim de identificar se todas as produções acadêmicas pré-selecionadas atendiam aos critérios de inclusão.

Nessa fase, realizou-se a releitura minuciosa dos respectivos resumos, norteada pelas seguintes perguntas: a) o objetivo do estudo está diretamente relacionado com a temática investigada? b) a metodologia da pesquisa está claramente descrita? c) O estudo tem mérito para ser incluído na RSL? Esta análise foi realizada por dois juízes. Nessa fase, identificou-se que todas as 7 (100,00 %) produções acadêmicas avaliadas (Quadro 6) contemplavam todos os critérios de inclusão.

**Quadro 6:** produções acadêmicas selecionadas (2012 – 2022)

Título	Autor	Área de conhecimento	Tipo	Ano	Local	Base de dados
Gerencialismo educacional e precarização do trabalho docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	Elisangela Ferreira Floro	Educação	Tese	2016	UNESP	CAPES
A gestão democrática no Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR) nos momentos de transformação de sua institucionalidade: de Escola Técnica Federal a Centro	Sandra Grutzmacher	Educação	Dissertação	2017	UFJF	CAPES

<b>Federal, e de Centro Federal a Instituto Federal</b>						
<b>Inovação científica para o desenvolvimento institucional: Estudo de caso Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre - IFAC</b>	Joao Artur Avelino Leão	Administração	Dissertação	2014	UNIR	CAPES
<b>Governança pública e o Instituto Federal de Educação de Santa Catarina – IFSC: aspectos institucionais e reflexos na gestão</b>	Paulo Guilherme Fuchs	Administração	Dissertação	2020	UNISUL	CAPES
<b>Governança, gestão de riscos e controles integrados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS): possibilidades e limites de compliance São Cristóvão/SE</b>	Maria Alvina de Araújo Gomes	Administração	Dissertação	2017	UFS	CAPES
<b>Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia na perspectiva da inovação institucional: um estudo de um modelo teórico-empírico a luz de indicadores institucionais.</b>	Carlos Alberto de Avila	Educação	Tese	2018	UNB	CAPES
<b>A nova gestão pública, a regulação da educação e a gestão democrática no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia</b>	Rosemeire Baraúna Meira de Araújo	Educação	Tese	2014	UFBA	CAPES

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da CAPES e da SCIELO (2012 – 2022).

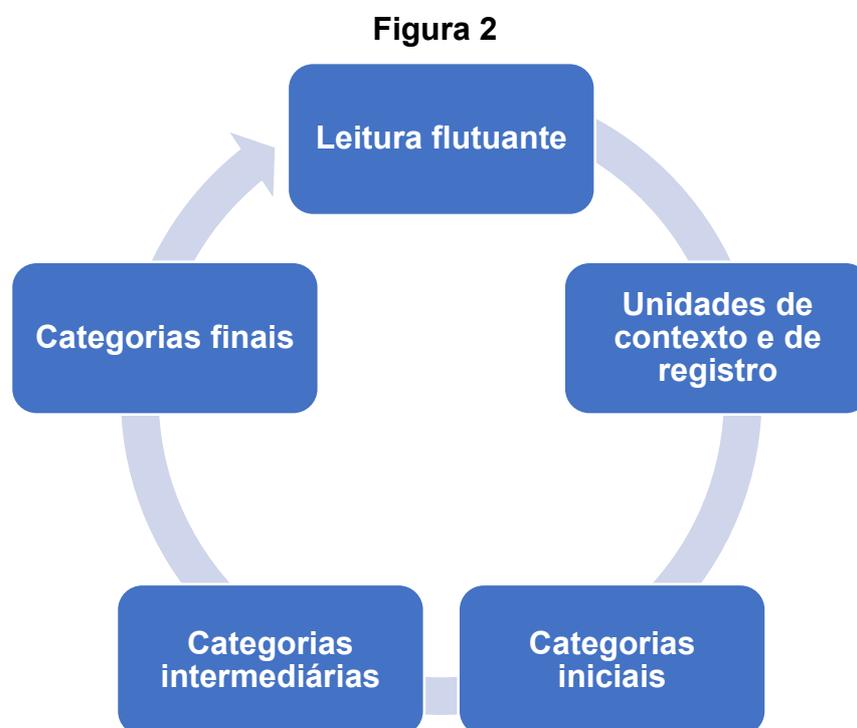
### 3 PROCESSO DE CODIFICAÇÃO E ANÁLISE CATEGORIAL

Serão apresentados, a seguir, os resultados da análise de conteúdo realizada nos objetivos e resultados das produções acadêmicas desta RSL. Segundo Bardin (2011, p.38) “[...] nesta etapa, o interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados [...]”. Deste modo, por

meio de uma matriz final de categorias, será apresentado o resultado da análise de conteúdo, a qual demonstra as variáveis que predominam entre os estudos da literatura sobre modelo de gestão dos Institutos Federais, no período investigado.

### 3.1 REFINAMENTO CATEGORIAL

A primeira ação da análise de conteúdo foi a realização da *pré-análise*, por meio da *leitura flutuante* (Fase 1), constituída pela organização e sistematização dos dados (objetivos e principais resultados). Segundo Bardin (2011, p.120) “[...] essa etapa é uma exploração inicial do documento, sem se ater aos detalhes, aos termos que se destacam ou à sua frequência no texto documental [...]”. Com isso, análise de conteúdo seguiu o protocolo apresentado na figura 2, a seguir.



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Sendo assim procedeu-se, após a leitura flutuante, ao recorte de unidade de contexto, que neste trabalho foram os trechos referentes aos objetivos e principais resultados dos artigos, e posteriormente identificou-se as unidades de registro. Tornaram-se unidades de registros os trechos mais significativos dos objetivos e resultados e destes foram identificadas palavras-chave que resumiam o conteúdo semântico e, portanto, representavam o *índice* categorial das unidades de registro (Quadro 7).

**Quadro 7:** exemplo de unidade de contexto, unidade de registro e categoria primária

AUTOR (ANO)	TIPO	UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTRO	CATEGORIAS INICIAIS
BENTES (2015)	Objetivo	O objetivo central do trabalho foi empreender estudo sobre a cultura institucional do IFAM, desenvolvida ao longo de sua trajetória histórica e suas implicações no desenvolvimento da aplicação de política federal de educação profissional no Estado.	“[...] empreender estudo sobre a cultura institucional [...]”  “[...] desenvolvimento da aplicação de política federal de educação [...]”	Cultura institucional  Política de educação
	Resultado	Chegou-se à conclusão de que o exercício do poder patrimonialista no IFAM se alicerçou culturalmente desde sua criação e essa orientação patrimonialista foi determinante de uma cultura que ainda se vê na instituição até os dias de hoje, no modelo de administração, na prática educacional, refletido em sua estrutura organizacional e decisória.	[...] de que o exercício do poder patrimonialista [...]  [...] e essa orientação patrimonialista foi determinante [...]  [...] até os dias de hoje, no modelo de administração [...]  [...] refletido em sua estrutura organizacional e decisória”	Poder patrimonialista  Orientação patrimonialista  Modelo de administração  Estrutura organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Sequencialmente foi realizado um processo de refinamento categorial, partindo de categorias iniciais, que foram sendo agrupadas, por características semânticas, em categorias intermediárias e estas, finalmente, em categorias finais. Segundo Bardin, “[...] o processo de codificação visa descobrir os sentidos do texto, através de recortes de palavras ou termos que trarão luz para qual mensagem o documento quer comunicar [...]”. (BARDIN, 2011, p.86). Ressalta-se que para realizar

o agrupamento por index categorial foram considerados parâmetros conceituais tomando por base a literatura sobre a temática investigada (Quadro 8).

**Quadro 8:** Exemplo de agrupamento por index categorial

CATEGORIAS INICIAIS	PARÂMETROS CONCEITUAIS	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
Cultura institucional (f=64)	De acordo com a literatura, cultura institucional, corporativa e empresarial são termos pouco comuns no âmbito das ciências sociais e da administração científica. Além de serem pouco comuns, parecem contraditórios entre si. Por um lado, remetem à racionalidade, performatividade, eficácia, eficiência e ao pragmatismo que nos habituamos a associar com as organizações e os negócios e, por outro lado, ao universo simbólico da cultura, pouco afeito a mensurações, à objetividade, a resultados e associado ao particular, ao específico e a valores sociais duráveis (BENTES, 2015)	Cultura organizacional
Modelo de administração (f=15)		
Estrutura organizacional (f=43)		
Gestão empresarial (f=3)		
Modelo de gestão (f=43)		
Organização administrativa (f=16)		

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Este processo de agrupamento por index categorial, ou seja, a classificação por frequência das categorias encontradas no texto, tomou por base o estudo de Silva e Fossá (2015) e foi aplicado até que se esgotassem as possibilidades de aglutinação. Assim, foi construída uma matriz de codificação final na qual foram consideradas as ocorrências de cada categoria, bem como foram consideradas as frequências por agrupamentos para identificar quais elementos conceituais foram mais importantes e se demonstram como tendência de área.

#### **4 CATEGORIZAÇÃO DOS OBJETIVOS E RESULTADOS DAS PRODUÇÕES ACADÊMICAS**

Realizada a categorização dos objetivos e resultados dos estudos coletados, obteve-se um total de 47 categorias iniciais. Aplicando a técnica de agrupamento semântico, totalizaram 06 categorias intermediárias. Finalmente, a aglutinação das categorias secundárias resultou em 03 categorias finais (Quadro 9).

**Quadro 9:** matriz de codificação das categorias finais

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
Cultura institucional (f=64)	Cultura organizacional (f=184)	Gestão e regulação na Educação Profissional (f=1747)
Modelo de administração (f=15)		
Estrutura organizacional (f=43)		
Gestão empresarial (f=3)		
Modelo de gestão (f=43)		
Organização administrativa (f=16)		
Política de educação (f=5)	Regulação na Educação Profissional (f=1563)	
Regulação (f=209)		
Formas de regulação (f=17)		
Educação Profissional (f=806)		
Estratégias de regulação (f=6)		
Instituto Federal de Educação (f=32)		
Rede Federal (f=399)		
Instituição de ensino (f=46)		
Trabalho docente (f=43)	Gestão democrática e gerencial (f=233)	
Poder patrimonialista (f=5)		
Orientação patrimonialista (f=3)		
Processo democrático (f=2)		
Gestão democrática (f=145)		
Nova gestão pública (f=53)		
Democratização da gestão (f=13)		
Revolução gerencial (f=4)		
Ineficiência dos serviços públicos (f=1)		
Modernização conservadora (f=6)		Gestão democrática e planejamento estratégico (f=1051)
Formas democráticas de gestão (f=1)		
Metas empresariais (f=1)		
Planejamento (f=383)		
PDI (f=175)		
Planejamento estratégico (f=126)		
Percepção dos gestores (f=15)		
Alta administração (f=37)		
Órgão colegiados (f=42)		
Análise do ambiente (f=5)		
Indicadores institucionais (f=33)	Planejamento estratégico (f=818)	
Práticas consolidadas (f=1)		
Governança Institucional (f=53)		
Governança pública (f=113)		
Gestão de riscos (f=157)		
Controles internos (f=147)		
Riscos de fracasso (f=3)		Governança pública corporativa (f=473)
Governança pública (f=113)		
Gestão de riscos (f=157)		
Controles internos (f=147)		
Riscos de fracasso (f=3)		
Governança pública (f=113)	Governança pública e inovação (f=665)	
Gestão de riscos (f=157)		
Controles internos (f=147)		
Riscos de fracasso (f=3)		
Governança pública (f=113)		

Marcos legais (f=6)	Política de inovação institucional (f=192)	
Nova institucionalidade (f=20)		
Inovação institucional (f=45)		
Política de inovação (f=54)		
Polos de inovação (f=46)		
Planejamento, Desenvolvimento e Inovação (f=20)		
Construção institucional inovadora (f=1)		

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As categoriais iniciais e intermediárias, apresentadas anteriormente, amparam a construção das categorias finais. A constituição final é formada por três categorias denominadas: Gestão e regulação na Educação Profissional (f=1747); Gestão democrática e planejamento estratégico (f=1051) e Governança pública e inovação (f=665), as quais são exploradas nesta seção. Construídas com intuito de respaldar as interpretações e inferir os resultados, as categorias finais representam a síntese do aparato das significações, identificadas no decorrer da análise dos dados do estudo. De acordo com Bardin (2011), a análise da frequência em que ocorrem os termos é muito relevante, uma vez que quanto maior sua ocorrência, mais importante e significativa será a expressão ou seu sentido no que tange à mensagem que se pretende passar no documento.

A primeira categoria final mais predominante foi **Gestão e regulação na Educação Profissional**, com frequência de (f=1747). A contagem da frequência considerou a soma das ocorrências das categorias iniciais e intermediárias nos textos. Das 09 produções acadêmicas, esta categoria esteve presente em 08 trabalhos (88,88 %). As subcategorias mais recorrentes foram **Educação Profissional** (f=806), **Rede Federal** (f=399) e **regulação** (f=209).

Araújo (2014) executou uma investigação qualitativa por considerar ser esta a maneira mais adequada para a análise dos fundamentos de constituição de uma política pública voltada para a transformação institucional das unidades federais de educação profissional e tecnológica. Trata-se de uma análise documental que visa situar a política de criação dos IFs no amplo contexto da produção do discurso que tem orientado a educação no âmbito nacional e internacional, com ênfase nas interferências no modelo de gestão dessas instituições para alcance dos objetivos da política vigente. Auxiliadas pela técnica da análise de conteúdo, quatro categorias se destacaram com maior evidência nesse estudo: gestão, planejamento, gerencialismo e regulação.

A segunda categoria mais importante nos textos foi **Gestão democrática e planejamento estratégico**, com frequência de f=1051, presente em 07 (77,77 %) produções acadêmicas, tendo como subcategorias mais frequentes **Planejamento** (f=383), **Planejamento estratégico** (f=126) e **Gestão democrática** (f=145).

Leão (2014) adotou o método qualitativo, enquanto categoria analítica de observação dos fenômenos, quanto aos fins, esta tarefa segue a um caráter descritivo, pois visou descrever como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode contribuir para a eficácia no cumprimento das atribuições institucionais. E quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, de campo, na forma de estudo de Caso. Nessa tarefa, o grupo de foco está caracterizado por um número de 167 indivíduos previamente selecionados entre os atores sociais comprometidos com a relação causal. A seleção teve por bem trazer todos os gestores do Instituto Federal do Acre, pois congregam críticos sociais sobre a realidade da Instituição, os quais de alguma forma se encontram comprometidos com a relação causal.

A categoria final, **Governança pública e inovação**, é a terceira e última variável mais recorrente, com frequência de (f=665), aparecendo em 04 (44,44 %) pesquisas, cujas subcategorias mais frequentes relacionadas foram **Inovação** (f=186), **Controles internos** (f=147) e **Governança pública** (f=113).

Gomes (2017) desenvolveu um estudo de natureza qualitativa na perspectiva de compreender o fenômeno a ser observado de forma racional, intuitiva ou acidental. A estratégia empregada nesta investigação foi o estudo de caso, ao se considerar a singularidade do sistema de controle do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Sergipe, em face da sua estrutura multi - campi. Além disso, considerou-se que se aplica ao fenômeno organizacional investigado a concepção de contemporaneidade pelo pouco conhecimento que se tem da formação e institucionalização do fenômeno. Foram realizadas 10 (dez) entrevistas com servidores com mais de 5 (cinco anos) na instituição, todos ocupantes de Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG). Seis entrevistas foram agendadas por contato telefônico, sendo as demais marcadas pessoalmente com os respondentes na primeira capacitação *in company* em gestão da inovação e auditoria interna promovida no órgão, realizada na primeira semana de dezembro de 2016.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar a RSL, foi, ao mesmo tempo, desafiador e esclarecedor. O rigor dessa metodologia exigiu atenção em cada etapa do processo de pesquisa. Considera-se que a fase da seleção e análise das produções acadêmicas que constituem os dados analisados, bem como a categorização dos objetivos e resultados dos estudos, foram as etapas de maior complexidade, tendo em vista a minuciosidade destas atividades. Os resultados alcançados ao longo do percurso investigativo conjugaram informações referentes aos objetivos estabelecidos e possibilitou a construção do panorama da gestão nos Institutos Federais de Educação Profissional, no período de 2012 a 2022.

Verificou-se um total de 20 textos acadêmicos, a partir da aplicação das combinações de descritores (*Modelo de gestão OR Modelo de administração*) AND (*Instituto Federal OR Rede Federal*) AND *Educação Profissional*. Desse universo de estudos, foram selecionados 07 documentos que se enquadraram nos critérios de inclusão e que foram selecionados para compor a RSL, conforme leitura panorâmica dos títulos, resumos e palavras-chave. Da etapa de categorização dos objetivos e resultados analisados nos documentos, as três finais com maior frequência foram:

Gestão e regulação na Educação Profissional (f=1747); Gestão democrática e planejamento estratégico (f=1051) e Governança pública e inovação (f=665). Os estudos selecionados, em sua maioria, discutem positivamente, os aspectos relacionados à gestão nos Institutos Federais.

Ainda, ressaltamos que nenhuma pesquisa utilizou o materialismo histórico-dialético. Trabalharam com o método indutivo (3 trabalhos), não informaram o método (2 trabalhos), método intuitivo (1 trabalho) e método dedutivo (1 trabalho). O levantamento de estudos sobre a temática, revelou a incipiência de pesquisas no tema sobre o modelo de gestão educacional nos Institutos Federais. Ademais, identificou-se como lacuna investigativa, no respectivo recorte metodológico da revisão da literatura, poucos trabalhos com uma abordagem mais reflexiva e crítica sobre o modelo de gestão educacional nos IFET's e nenhum estudo sobre a gestão educacional do IFMA, o que reforça a importância acadêmica e social da nossa tese.

Observa-se, ainda, que há uma ênfase por parte dos autores em enaltecer as ações implementadas pelos governos brasileiros das três últimas décadas, que desenvolveram políticas educacionais em âmbito nacional com as orientações dos princípios gerenciais alinhadas a um discurso que enfatizou a importância das medidas adotadas para a melhoria da qualidade da educação, a promoção da inclusão, e o fortalecimento da concepção democrática de gestão. Não estamos com isso negando a importância do pluralismo de ideias, necessário ao desenvolvimento da educação profissional, contudo, não se pode perder de vista que o processo educacional é intencional e está vinculado a concepções distintas de homem, de mundo e de sociedade que são legitimadas e reforçadas por meio das políticas educacionais desenvolvidas.

Percebemos também que os autores dos estudos encontrados não estabeleceram no curso de suas respectivas investigações, nenhuma ligação entre o arcabouço metodológico da nova gestão pública e o projeto político, econômico e social de Estado, na perspectiva de um liberalismo associado ao regime democrático, com relações estreitas com a manutenção de um modo específico de produção de bens e serviços em escala mundial. Nesse projeto, a concepção de educação como política pública é parte fundamental para a consolidação das diretrizes que o orientam. Notam-se as características de uma democracia liberal revestida de uma democracia social, sendo a prioridade desse sistema o controle das injustiças sociais (e não a eliminação delas) de modo que as desigualdades produzidas pelo capitalismo não se tornem tão evidentes e que não comprometam o seu curso. Assim, a opção do Estado são as políticas compensatórias e focalizadas em detrimento das propostas de caráter universalista.

Os trabalhos evidenciam lacunas investigativas no sentido de analisar como as novas formas de atuação do Estado por meio das políticas públicas e as estratégias de regulação tem se intensificado, não só na regularidade com que ocorrem, mas também na capacidade de modificação dos seus procedimentos. Observa-se que com essa prática a ação das instituições tem sido orientada para uma supervalorização de técnicas para o alcance ascendente de resultados. Compromete-se assim a especificidade da educação, que além de um campo de produção de saber, também deve ser um cenário para a reflexão, o debate e a formação para uma atuação efetiva na construção do regime democrático em construção. Para tanto, a organização e o funcionamento das instituições educacionais que compõem o Estado brasileiro não devem abster-se de uma fundamentação embasada em um modelo educacional que

vislumbrem alternativas concretas de formação para a autonomia e conseqüentemente para uma cidadania desvinculada da lógica produtivista que alimenta um sistema econômico que em seu cerne produz a desigualdade e a injustiça.

Assim, evidenciou-se, ao longo das análises, a necessidade de estudos sobre a temática, pois se considera a necessidade de investigar, de forma reflexiva e crítica, o real significado do modelo de gestão educacional no IFMA, considerando a lógica do capital e os desdobramentos dessa nova forma de gestão gerencial para a classe trabalhadora no que tange a uma educação que privilegie a emancipação em uma perspectiva cidadã, tendo em vista a formação de profissionais que devem atuar na sociedade, e as implicações da interação entre IFMA e a sua gestão educacional, levando em conta a função social do respectivo instituto. Ou seja, há um vasto espaço de análise investigativa que pode ser produzido pela área da Educação, especialmente quanto aos processos de gestão educacional no âmbito do IFMA, sendo um ponto crucial para os autores aprofundarem mais as suas pesquisas já desenvolvidas ou em andamento e ao mesmo tempo estimular e instigar novas pesquisas sobre a temática em questão.

A condução da gestão via princípios da Nova Gestão Pública apresentou algumas implicações para os conceitos relacionados à consolidação da perspectiva democrática, que julgamos necessária para uma efetiva mudança no cenário educacional, com repercussões para o contexto social e político do país. Assim, os termos descentralização, participação e autonomia apresentaram concepções distintas na proposta de gestão dos Institutos Federais orientados pela lógica gerencial, se aproximando cada vez mais de uma abordagem técnica e pragmática do que da vertente política, orientada para a construção de uma consciência coletiva sobre os desafios do campo educacional. Desse modo, espera-se que este panorama da literatura sobre o modelo de gestão dos Institutos Federais, no Brasil, contribua para futuras pesquisas, a partir das lacunas investigativas evidenciadas, especialmente no campo das políticas públicas educacionais.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Relevância e aplicabilidade da pesquisa em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 113, p. 39-50, jul. 2021. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n113/a02n113.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ARAUJO, Rosimeire Baraúna Meira. **A nova gestão pública, a regulação da educação e a gestão democrática no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia**. 2014. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Diretrizes metodológicas:** elaboração de revisão sistemática e metanálise de ensaios clínicos randomizados. Brasília (DF), 2012. (Série A. Normas e Manuais Técnicos). Disponível em: [https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/diretrizes\\_metodologicas\\_elaboracao\\_sistemica.pdf](https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/diretrizes_metodologicas_elaboracao_sistemica.pdf). Acesso em: 28 dez. 2023.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 04 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 06 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Conferência Nacional de Educação. Anais da Conferência Nacional de Educação (Conae) 2010: Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação - o Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégias de ação. Disponível em: [https://pne.mec.gov.br/images/pdf/CONAE2010\\_doc\\_final.pdf](https://pne.mec.gov.br/images/pdf/CONAE2010_doc_final.pdf). Acesso em 07 jan.2024.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 08 jan. 2024.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Accountability e empoderamento: estratégias gerenciais na escola. **Cadernos Anpae**, Porto Alegre, RS, nº 04, 2020. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/anpae/>. Acesso em: 8 jan. 2024.

COUTO, Andréa Lobato. **Adoecimento de docentes na educação básica:** uma revisão sistemática da literatura. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciências da Educação da Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e Organização Escolar**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2018.

GOMES, Maria Alvina de Araújo. **Governança, gestão de riscos e controles integrados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS): possibilidades e limites de compliance**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação. Universidade Federal

de Sergipe, São Cristóvão, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/11982>. Acesso em: 04 dez.2023.

LEÃO, João Arthur Avelino. **Inovação Científica para o Desenvolvimento Institucional: Estudo de Caso Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre - IFAC**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2014. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/498>. Acesso em: 10 dez. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloisa. **A gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

MIRANDA, Paula Roberta. PASQUINI, Adriana. **As bases teóricas e legais da gestão democrática da escola pública no Brasil pós- 1990**. Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – Anais Eletrônicos. Disponível em: [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/seminario/seminario9/PDFs/2.46.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario9/PDFs/2.46.pdf). Acesso 9 mar. 2024.

RAMOS, Maély Ferreira Holanda. **Modelo social cognitivo de satisfação no trabalho e eficácia coletiva: percepções sobre a docência**. 2015. Tese (Doutorado em Teoria e Pesquisa do Comportamento) - Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento da Universidade Federal do Pará, Belém, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpa.br/handle/2011/12795>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 6–7, abr./jun. 2021. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v20n2/a01v20n2.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2023.

SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso. **Qualidade de artigos incluídos em revisão sistemática: comparação entre latino-americanos e de outras regiões**. 2013. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47132/tde-11122013-084214/pt-br.php>. Acesso em: 30 dez. 2023.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São

Carlos, v. 11, n. 1, p. 83–89, jan./fev. 2017. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2023.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, [S.l.], v. 16, n. 1, mai, 2015. Disponível em: <https://www.fepiam.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/2113-7552-1-PB.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2023.