



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO



GEOVANI FALCONI GLÓRIA

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE UM INSTITUTO FEDERAL:
UM ESTUDO A PARTIR DOS INDICADORES DE GESTÃO –
CONCLUSÃO, EVASÃO E RETENÇÃO ESCOLAR**

Volta Redonda/RJ

2017

GEOVANI FALCONI GLÓRIA

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE UM INSTITUTO FEDERAL:
UM ESTUDO A PARTIR DOS INDICADORES DE GESTÃO –
CONCLUSÃO, EVASÃO E RETENÇÃO ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.
Orientadora: Joysi Moraes, Dra.

Volta Redonda/RJ

2017

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do Aterro de Volta Redonda da UFF

G562 Glória, Geovani Falconi

Práticas organizacionais de um instituto federal: um estudo a partir dos indicadores de gestão- conclusão, evasão e retenção escolar / Geovani Falconi Glória. – 2017.

130 f.

Orientadora: Joysi Moraes

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2017.

1. Instituto federal. 2. Evasão escolar. 3. Retenção escolar. 4. Práticas organizacionais I. Universidade Federal Fluminense. II. Moraes, Joysi, orientadora. III. IV. Título.

CDD 658

GEOVANI FALCONI GLÓRIA

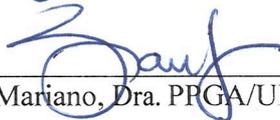
**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE UM INSTITUTO FEDERAL:
UM ESTUDO A PARTIR DOS INDICADORES DE GESTÃO –
CONCLUSÃO, EVASÃO E RETENÇÃO ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientadora: Joysi Moraes, Dra.

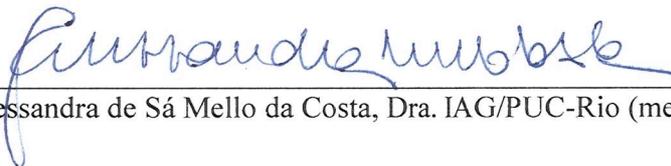
BANCA EXAMINADORA



Joysi Moraes, Dra. PPGA/UFF (Orientadora)



Sandra Regina Holanda Mariano, Dra. PPGA/UFF (membro interno)



Alessandra de Sá Mello da Costa, Dra. IAG/PUC-Rio (membro externo)

Volta Redonda/RJ

2017

A Cristo, o autor da minha fé.

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa pelos conselhos e pela companhia. À minha orientadora, Prof.^a Dra. Joysi Moraes, pelo profissionalismo e excelentes orientações. Aos membros da banca pelas contribuições. Ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense. Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais pelo apoio a esta pesquisa. Aos meus familiares.

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados da pesquisa sobre práticas organizacionais exitosas de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia a partir dos indicadores de gestão: taxa de conclusão, taxa de evasão e taxa de retenção escolar. Esta pesquisa pode ser classificada como estudo de casos múltiplos e apresenta uma proposta de natureza quanti-qualitativa. Os instrumentos para coleta de dados foram: documentos e sistemas institucionais, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontam para a natureza multiforme das altas taxas de evasões e retenções que ocasionam as baixas taxas de conclusão no IF Sudeste MG. De modo geral, não se verificaram o acompanhamento e o controle sistemático das evasões e retenções, tampouco se observou o conhecimento destas taxas, ainda que elas estejam disponíveis no Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec), base onde foram obtidos os dados trabalhados nesta dissertação. As práticas organizacionais mais evidenciadas de promoção à permanência e êxito dos educandos foram: assistência estudantil; monitorias; atividades de pesquisa e extensão; divulgação dos cursos ofertados nas escolas da região; parcerias com empresas para estágio e com as prefeituras; acolhimento dos novos estudantes; formação de conselhos de classe e conselho de pais; ampliação da carga horária de disciplinas básicas dos primeiros períodos e atividades extraclasse. Enfim, o que se verificou foi a necessidade *sine qua non* de aprender a manter e a formar aqueles que já estão nos Institutos Federais.

Palavras-chave: Instituto Federal. Práticas Organizacionais. Conclusão Escolar. Evasão Escolar. Retenção Escolar.

ABSTRACT

This paper presents the results of the research on successful organizational practices of a Federal Institute of Education, Science and Technology based on management indicators: completion rate, dropout rate and school retention rate. This research can be classified as a multiple case study and presents a quantitative-qualitative proposal. The instruments for data collection were: documents and institutional systems, participant observation and semi-structured interviews. The results point to the multiform nature of the high evasion and retention rates that cause the low completion rates in the IF Sudeste MG. In general, there was no follow-up and systematic control of evasions and retentions, nor was the knowledge of these rates observed, even though they are available in the National Information System of Professional and Technological Education, the base where the data in this dissertation. The most evident organizational practices of promotion to permanence and success of the students were: student assistance; monitoring; research, and extension activities; dissemination of courses offered in the region's schools; partnerships with companies for internships and prefectures; welcoming new students; formation of class councils and advice from parents; increase of the hours of basic disciplines of the first periods and extra class activities. Finally, what happened was the *sine qua non* of learning to maintain and train those who are already in the Federal Institutes.

Keywords: Federal Institute. Organizational Practices. School Completion. School Evasion. School Retention.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa Geográfico dos <i>Campi</i> do IF Sudeste MG.....	24
Figura 2 - Níveis e Etapas da Educação Escolar Brasileira.....	41
Figura 3 - As Formas da Educação Profissional Técnica em Nível Médio.....	41
Figura 4 - A Relação entre Tipo de Curso, Nome do Curso e Ciclo de Matrícula.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de Ciclos de Matrículas e de Estudantes por <i>Campus</i>	54
Tabela 2 - Taxas de Conclusão, Evasão e Retenção Escolar por Tipo de Curso e por <i>Campus</i>	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Universidade Tecnológica Federal do Paraná e seus <i>Campi</i>	20
Quadro 2 - CEFETs e suas Unidades Descentralizadas de Ensino	20
Quadro 3 - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais.....	21
Quadro 4 - Colégio Pedro II e seus <i>Campi</i>	22
Quadro 5 - Fatores Comuns aos <i>Campi</i> do IF Sudeste MG que Dificultam a Permanência e o Êxito dos Estudantes.....	37
Quadro 6 - Tipos de Cursos Ofertados pelos <i>Campi</i> do IF Sudeste MG.....	49
Quadro 7 - Códigos Atribuídos aos <i>Campi</i> e ao Perfil dos Servidores Entrevistados.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CGU	Controladoria Geral da União
COPESE	Comissão de Processos Seletivos
EAD	Ensino a Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
FIC	Formação Inicial e Continuada
IF SUDESTE MG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
IES	Instituições de Educação Superior
INSTITUTO FEDERAL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
OBMEP	Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
PNE	Plano Nacional de Educação
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Jovens e Adultos
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
REDE FEDERAL	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SETEC	Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
SISU	Sistema de Seleção Unificada
TAM	Termo de Acordo de Metas e Compromissos
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 OBJETIVOS.....	17
2.1 Objetivo geral.....	17
2.2 Objetivos específicos.....	17
3 UM RELATO SOBRE O OBJETO DE ESTUDO.....	18
3.1 A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.....	18
3.2 A Estrutura Organizacional dos Institutos Federais.....	22
3.3 IF Sudeste MG como Objeto de Estudo.....	23
3.3.1 Reitoria.....	25
3.3.2 <i>Campus</i> Juiz de Fora.....	25
3.3.3 <i>Campus</i> Barbacena.....	26
3.3.4 <i>Campus</i> Rio Pomba.....	26
3.3.5 <i>Campus</i> Muriaé.....	27
3.3.6 <i>Campus</i> Santos Dumont.....	27
3.3.7 <i>Campus</i> São João del-Rei.....	28
3.3.8 <i>Campus</i> Avançado Bom Sucesso.....	29
3.3.9 <i>Campus</i> Manhuaçu.....	29
3.3.10 <i>Campus</i> Avançado Ubá.....	29
3.3.11 <i>Campus</i> Avançado Cataguases.....	30
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
4.1 Práticas Organizacionais: breves considerações.....	31
4.2 Fatores Comuns aos <i>Campi</i> do IF Sudeste MG que Dificultam a Permanência e o Êxito dos Estudantes.....	36
4.3 Considerações sobre a Organização da Educação Escolar no Brasil.....	40
4.4 Considerações sobre o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec).....	43
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
6.1 Análise dos Resultados Quantitativos da Pesquisa.....	54
6.2 Análise dos Resultados Qualitativos da Pesquisa.....	57

6.2.1 Tipo de Curso: Técnico Presencial	59
6.2.2 Tipo de Curso: Técnico EaD	71
6.2.3 Tipos de Curso: Bacharelado e Licenciatura.....	83
6.2.4 Tipo de Curso: Tecnologia	91
6.2.5 Tipo de Curso: Especialização.....	95
6.2.6 Tipo de Curso: Mestrado Profissional	97
6.2.7 Tipo de Curso: Formação Inicial e Continuada – FIC.....	98
CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus <i>Campi</i>	118
ANEXO A – Tela Inicial do Sistec	130

1 INTRODUÇÃO

O Governo Federal criou, em 2008, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), para atender à demanda crescente por formação profissional. A proposta está focada na competitividade econômica, no suporte aos arranjos produtivos locais e na geração e difusão dos conhecimentos científicos e tecnológicos (MEC, 2010). A expansão e a interiorização da Rede Federal ampliaram a oferta de vagas e contribuíram para a universalização do atendimento escolar.

Entretanto, dados publicados pelo MEC indicaram a necessidade de atenção às taxas de conclusão, evasão e retenção escolar na Rede Federal. Com a criação, expansão e interiorização da Rede Federal, o número de matrículas ascendeu significativamente e ultrapassou o patamar de 200.000 estudantes ingressantes anualmente (MEC, 2014). Todavia, mais do que criar novas vagas para suprir a demanda da população que se encontra fora da escola, é prioritário aprender a manter e formar, no período previsto pelo projeto pedagógico dos cursos, aqueles que já estão nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Quando os discentes permanecem em seus ciclos de matrículas, no Instituto Federal, por um período superior ao estabelecido pelo projeto pedagógico dos cursos, eles afetam, diretamente, a economicidade do programa de governo. Os atrasos nas conclusões dos cursos decorrentes das reprovações em disciplinas e dos trancamentos de matrículas geram custo adicional para a sociedade. O abandono das atividades acadêmicas e o desligamento da organização escolar, por sua vez, caracterizam típico desperdício de recursos públicos.

A Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec) adota, entre outros indicadores gerenciais, as taxas de conclusão, de evasão e de retenção escolar com o objetivo de auxiliar as suas unidades de ensino a melhorarem a eficácia acadêmica. A taxa de conclusão mensura a capacidade de alcançar êxito escolar. Já a taxa de evasão mensura a porcentagem de alunos que não concluem o curso. E a taxa de retenção mensura a porcentagem de alunos que não concluem o curso dentro do período previsto no projeto pedagógico. Sendo assim, a partir do resultado desses indicadores, as unidades de ensino podem traçar suas estratégias para alcançar novas metas e buscar a excelência de acordo com o estipulado pelo MEC.

Conhecer as práticas organizacionais que conduzem ao alcance das metas é uma das formas de melhorar o desempenho das unidades de ensino como um todo. Nesses termos, uma

forma de melhorar a eficácia dessas organizações é conhecer as práticas organizacionais que orientam as ações dos atores envolvidos no espaço escolar e que conduzem ao alcance das metas propostas.

Destaca-se que, nesta dissertação, práticas organizacionais são entendidas como as atividades – as ações –, que são realizadas pelos sujeitos de maneira organizada, em que os modos de ser e de fazer, frequentemente, estão emaranhados em uma dinâmica cultural mais ampla (SCHATZKI, 2001, 2005; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Desse modo, tanto o conhecimento estatístico dos microdados dos indicadores de gestão quanto o das práticas organizacionais que influenciam esses resultados são elementos fundamentais para a prática da gestão nos Institutos Federais. A saber, atualmente, são 38 Institutos Federais constituídos por 574 *campi* e cinco polos de inovação presentes em todos os Estados e no Distrito Federal (BRASIL, 2008; MEC, 2016b).

Para nossos propósitos, o Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) é o objeto de estudo desta pesquisa. O IF Sudeste MG é composto pelos *campi* Barbacena, Rio Pomba, Juiz de Fora, Muriaé, Santos Dumont, São João del-Rei e Manhuaçu, e *campi* avançados de Bom Sucesso, Ubá e Cataguases, além da Reitoria. A Reitoria está localizada no município de Juiz de Fora/MG.

Buscando contribuir de modo assertivo com os Institutos Federais, esta pesquisa teve como proposta identificar e analisar as práticas organizacionais do IF Sudeste MG consideradas de excelência a partir dos indicadores de conclusão, evasão e retenção escolar. Em um segundo momento, pretende-se disseminar as melhores práticas organizacionais entre os demais Institutos Federais. Acredita-se que o resultado desta pesquisa contribuirá para a disseminação de boas práticas no âmbito do MEC, uma vez que, apesar de todos esses avanços no que diz respeito à interiorização dos Institutos Federais e, naturalmente, à ampliação na oferta de vagas, detecta-se um grande desafio: possibilitar a permanência e o êxito dos estudantes na escola, dado que é expressivo o número de evasão e retenção escolar (MEC, 2014)¹.

Ressalta-se que, já buscando atender a esse desafio, foram designados servidores dos diversos *campi* do IF Sudeste MG para comporem uma subcomissão, a fim de elaborarem um

¹ A taxa de conclusão no tipo de curso técnico integrado para estudantes em idade própria; técnico integrado e concomitante na modalidade EJA; técnico subsequente; licenciatura; bacharelado e tecnólogo; foram, respectivamente, 46,80%; 37,50%; 31,40%; 25,40%; 27,50% e 42,70%. Os dados são dos ciclos de matrículas de cursos presenciais da Rede Federal iniciados em 2004 e finalizados até dezembro de 2011 (BRASIL, 2013, p. 11; MEC, 2014, p. 27).

Plano Estratégico de Monitoramento da Evasão e Controle da Retenção (IF Sudeste MG, 2014b).

A partir do diagnóstico dessa subcomissão e da análise *in loco* das práticas organizacionais desse Instituto Federal, a pesquisa partiu da seguinte questão: **quais as práticas organizacionais que levaram às maiores taxas de conclusão e às menores taxas de evasão e retenção escolar nos *campi* do IF Sudeste MG?**

Para apresentar os resultados da pesquisa realizada, esta dissertação encontra-se dividida em oito seções. Após esta primeira seção de introdução, segue a seção de apresentação dos objetivos gerais e específicos. A terceira seção contextualiza a Rede Federal e a estrutura organizacional dos Institutos Federais e apresenta, detalhadamente, o IF Sudeste MG, posto que esta é a organização na qual o estudo foi realizado e o histórico dos *campi* que o compõem. A quarta seção trata de uma breve revisão de literatura sobre: as práticas organizacionais, a organização da educação escolar no Brasil, os fatores que dificultam a permanência e o êxito dos educandos e o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec). Na quinta seção, estão os procedimentos metodológicos. A sexta foi destinada às análises dos resultados obtidos. Na sétima seção, são apresentadas as considerações finais, seguidas das referências utilizadas ao longo do texto.

Esta pesquisa pode fomentar novos estudos, que, potencialmente, serão capazes de contribuir para que as práticas organizacionais dos Institutos Federais sejam repensadas, de modo a melhorar tanto o indicador de conclusão quanto os de evasão e retenção. Santos e Silveira (2015) destacam a importância de mais pesquisas empíricas no contexto brasileiro abordando as práticas organizacionais, a fim de que melhor se possa compreender como as atividades humanas são realizadas. Problematizando “o como se faz”, “o como se organiza” e o que “realmente se faz” nas organizações, é possível que conhecimentos novos e inúmeros desafios surgirão aos gestores e pesquisadores, o que pode contribuir para que seja providenciado o melhor uso dos recursos públicos em prol da comunidade em que está localizado cada Instituto Federal e da sociedade brasileira como um todo.

2 OBJETIVOS

Esta segunda seção é destinada a apresentar os objetivos gerais e os objetivos específicos que conduziram esta pesquisa.

2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as práticas organizacionais do IF Sudeste MG consideradas de excelência a partir dos indicadores de gestão de conclusão, evasão e retenção escolar.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar os *campi* que apresentaram os melhores e piores resultados nos indicadores de conclusão, evasão e retenção por tipo de curso².
2. Descrever as práticas organizacionais adotadas nos *campi* que apresentaram os melhores e piores resultados nos indicadores de conclusão, evasão e retenção por tipo de curso.
3. Analisar como essas práticas organizacionais foram implementadas e disseminadas.
4. Avaliar as principais diferenças entre as práticas organizacionais dos *campi* com menores e maiores taxas de conclusão e com menores e maiores taxas de evasão e retenção.

² Os tipos de cursos ofertados são: formação inicial e continuada, técnico, bacharelado, licenciatura, tecnologia, especialização *lato sensu* e mestrado profissional. Nesses tipos de cursos, estão registrados os cursos nos dois níveis de educação: educação básica e educação superior.

3 UM RELATO SOBRE O OBJETO DE ESTUDO

A seção 3.1 apresenta o histórico da educação técnica no Brasil, da criação das escolas técnicas, em 1909, e das principais etapas que a sucederam até a criação da Rede Federal, em 2008. Apresenta, também, a Rede Federal como um projeto em expansão e de interiorização da educação profissional pública federal. São indicadas as organizações escolares por unidade da federação e seus *campi* por município de localização.

A seção 3.2 aborda a estrutura organizacional dos Institutos Federais. Discute quais são os cargos de gestão e como esses cargos podem ser ocupados na Reitoria e nas unidades de ensino descentralizadas. Na sequência, a seção 3.3 apresenta o IF Sudeste MG como o objeto de estudo desta dissertação. Discorre sobre a Reitoria e cada um dos seus 10 *campi*.

3.1 A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

A trajetória das escolas técnicas no Brasil é centenária. Em 1909, foram criadas 19 Escolas de Aprendizes e Artífices nas capitais dos Estados para ensinar profissões aos adolescentes conforme as especialidades das indústrias locais (BRASIL, 1909). Essas instituições eram mantidas “pelo Ministério da Agricultura, Comércio e Indústria e tinha como finalidade ofertar à população o ensino profissional primário e gratuito” (SANTOS, 2007, p. 212). Acreditava-se que essas escolas deveriam estar em sintonia com a economia produtiva para fortalecer o desenvolvimento do Brasil. Depois de alguns anos, mais especificamente em 1930, o ensino profissional passou a estar vinculado ao Ministério da Educação e da Saúde, depois denominado Ministério da Educação e Cultura, e, atualmente, Ministério da Educação.

Em 1937, as Escolas de Aprendizes e Artífices foram transformadas em Colégios Industriais destinados ao ensino profissional em diferentes ramos e graus (BRASIL, 1937). Cinco anos depois, esses Colégios foram transformados em Escolas Industriais e Técnicas, com oferta de cursos de formação profissional de nível secundário. Em 1959, essas Escolas foram transformadas em autarquias, com autonomia didática e de gestão, e passaram a ser denominadas Escolas Técnicas Federais. Ao final da década de 1960, as fazendas-modelo do Ministério da Agricultura foram transferidas para o Ministério da Educação e Cultura, passando a funcionar como escolas agrícolas (MEC, 2016a).

A Lei nº 6.545, de 1978, transformou as Escolas Técnicas Federais do Paraná, do Rio de Janeiro e de Minas Gerais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Essas

Escolas ministravam cursos de curta duração em Engenharia de Operações (BRASIL, 1978). A segunda fase de transformação das Escolas Técnicas Federais e Escolas Agrícolas Federais em CEFETs ocorreu em meados da década de 1990, quando foi instituído o Sistema Nacional de Educação Tecnológica (BRASIL, 1994). Em 1999, três anos após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que destinou um capítulo específico para tratar da educação profissional, houve a retomada da transformação das Escolas Técnicas Federais em CEFETs (MEC, 2016a).

Com a Lei nº 11.195, de 2005, a expansão da oferta de educação profissional passou a ocorrer, preferencialmente, em parceria com os Estados, municípios e setor produtivo. Nesse mesmo ano, 60 novas unidades de ensino foram criadas pelo Governo Federal. Ainda em 2005, o CEFET Paraná foi transformado em Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Em 2006, foi instituído o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação de Jovens e Adultos (Proeja) e, também, foi lançado o Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia. No ano seguinte, foi lançado o Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos (MEC, 2016a).

A Rede Federal foi instituída em dezembro de 2008, por meio da Lei nº 11.892, um ano antes do centenário da Rede Federal. Desde a sua criação, a Rede Federal é constituída pelos Institutos Federais, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pelos CEFETs do Rio de Janeiro e de Minas Gerais, pelas Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais e pelo Colégio Pedro II do Rio de Janeiro. Entre 2003 e 2010, foram entregues 214 novas unidades de ensino e, entre 2011 e 2014, mais 208 unidades (MEC, 2016a).

Atualmente, os Institutos Federais estão presentes em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal. Os 38 Institutos Federais têm 574 *campi*, distribuídos entre as capitais e o interior dos Estados, além de cinco polos de inovação, para atender ao projeto de expansão e interiorização da educação profissional pública federal. O Apêndice A identifica os 574 *campi* e os cinco polos de inovação dos Institutos Federais por nome, por localização da sede da Reitoria e por município onde estão localizados os seus *campi*. Os nomes dos Institutos Federais estão vinculados aos nomes dos Estados onde estão inseridos. Os nomes dos *campi* herdaram os nomes dos municípios onde estão localizados.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná possui 11 unidades de ensino, conforme o Quadro 1. A administração central está instalada na capital paranaense.

Quadro 1 - Universidade Tecnológica Federal do Paraná e seus *Campi*

Instituição	Sede da Reitoria	<i>Campi</i>
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Curitiba	<i>Campus</i> Apucarana <i>Campus</i> Campo Mourão <i>Campus</i> Cornélio Procópio <i>Campus</i> Curitiba <i>Campus</i> Dois Vizinhos <i>Campus</i> Francisco Beltrão <i>Campus</i> Londrina <i>Campus</i> Medianeira <i>Campus</i> Pato Branco <i>Campus</i> Ponta Grossa <i>Campus</i> Toledo

Fonte: Brasil, 2008; MEC, 2016b.

Por meio da Lei nº 11.982, de 29 de dezembro de 2008, 31 dos 33 CEFETs foram reordenados para fazer parte do processo de criação dos Institutos Federais. Entretanto, o CEFET de Minas Gerais, com nove unidades descentralizadas de ensino, e o CEFET do Rio de Janeiro, com oito unidades descentralizadas de ensino, não foram inseridos nesse reordenamento. Continuaram como autarquias federais vinculadas ao MEC, como instituições de ensino superior especializadas em educação tecnológica.

Quadro 2 - CEFETs e suas Unidades Descentralizadas de Ensino

Instituição	Sede da Reitoria	Unidades Descentralizadas de Ensino (UNED)
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais	Belo Horizonte/MG	UNED Araxá UNED Belo Horizonte UNED Contagem UNED Curvelo UNED Divinópolis UNED Leopoldina UNED Nepomuceno UNED Timóteo UNED Varginha
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca	Rio de Janeiro/RJ	<i>Campus</i> Valença UNED Angra dos Reis UNED Itaguaí UNED Maria da Graça UNED Nova Friburgo UNED Nova Iguaçu UNED Petrópolis UNED Rio de Janeiro

Fonte: Brasil, 2008; MEC, 2016b.

Assim como ocorreu com os CEFETs, as Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais foram reordenadas para fazerem parte do processo de criação dos Institutos Federais.

Entretanto, conforme apresentado no Quadro 3, algumas delas não foram inseridas nesse reordenamento.

Quadro 3 - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais

Instituição	Cidade de localização	Universidade Federal
Escola Agrotécnica da Universidade Federal de Roraima – UFRR	Boa Vista	Universidade Federal de Roraima
Colégio Universitário da UFMA	São Luís	Universidade Federal do Maranhão
Escola Técnica de Artes da UFAL	Maceió	Universidade Federal de Alagoas
Centro de Formação Especial em Saúde da UFTM	Uberaba	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Escola Técnica de Saúde da UFU	Uberlândia	Universidade Federal de Uberlândia
Centro de Ensino e Desenvolvimento Agrário da UFV	Florestal	Universidade Federal de Viçosa
Escola de Música da UFPA	Belém	Universidade Federal do Pará
Escola de Teatro e Dança da UFPA	Belém	Universidade Federal do Pará
Colégio Agrícola Vidal de Negreiros da UFPB	Bananeiras	Universidade Federal da Paraíba
Escola Técnica de Saúde da UFPB	João Pessoa	Universidade Federal da Paraíba
Escola Técnica de Saúde de Cajazeiras da UFCG	Cajazeiras	Universidade Federal de Campina Grande
Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas da UFRPE	São Lourenço da Mata	Universidade Federal Rural de Pernambuco
Colégio Agrícola de Floriano da UFPI	Floriano	Universidade Federal do Piauí
Colégio Agrícola de Teresina da UFPI	Teresina	Universidade Federal do Piauí
Colégio Agrícola de Bom Jesus da UFPI	Bom Jesus	Universidade Federal do Piauí
Colégio Técnico da UFRRJ	Seropédica	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Escola Agrícola de Jundiá da UFRN	Macaíba	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Escola de Enfermagem de Natal da UFRN	Natal	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Escola de Música da UFRN	Natal	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Colégio Agrícola de Frederico Westphalen da UFSM	Frederico Westphalen	Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Técnico Industrial da Universidade Federal de Santa Maria	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria
Centro Técnico Pedagógico – UFMG	Belo Horizonte	Universidade Federal de Minas Gerais
Teatro Universitário – UFMG	Belo Horizonte	Universidade Federal de Minas Gerais
Colégio Técnico – UFMG	Belo Horizonte	Universidade Federal de Minas Gerais

Fonte: Brasil, 2008; MEC, 2016b.

O Colégio Pedro II é uma instituição federal de ensino especializada na oferta de educação básica e de licenciaturas. É equiparada aos Institutos Federais em relação à autonomia e gestão do quadro de pessoal, e às ações de regulação, avaliação e supervisão dos cursos. Possui a mesma estrutura organizacional dos Institutos Federais.

Quadro 4 - Colégio Pedro II e seus *Campi*

Instituição	Sede da Reitoria	Colégio Pedro II e seus <i>Campi</i>
Colégio Pedro II – Rio de Janeiro	Rio de Janeiro/RJ	<i>Campus</i> Centro <i>Campus</i> Duque de Caxias <i>Campus</i> Engenheiro Novo I <i>Campus</i> Engenheiro Novo II <i>Campus</i> Humaitá II <i>Campus</i> Niterói <i>Campus</i> Realengo I <i>Campus</i> Realengo II <i>Campus</i> São Cristóvão I <i>Campus</i> São Cristóvão II <i>Campus</i> São Cristóvão III <i>Campus</i> Tijuca I <i>Campus</i> Tijuca II

Fonte: Brasil, 2008; MEC, 2016b.

Esta seção apresentou o panorama histórico da Rede Federal, resultado do projeto de expansão e interiorização da educação profissional pública federal. Esta contextualização teve a finalidade de apresentar as instituições de ensino que compõem a Rede Federal e, também, de mostrar a dimensão da Rede Federal. A próxima seção discorrerá sobre a estrutura organizacional dos Institutos Federais.

3.2 A Estrutura Organizacional dos Institutos Federais

Estas organizações escolares são organizadas em estrutura *multicampi*. Em relação à administração, há dois órgãos superiores: Colégio de Dirigentes e Conselho Superior. O primeiro, constituído pelo reitor, pró-reitores e diretores-gerais dos *campi*, tem caráter consultivo. O segundo, constituído pelo Colégio de Dirigentes, por representantes do MEC, da sociedade civil, dos servidores técnico-administrativos e docentes, dos estudantes e egressos, tem caráter consultivo e deliberativo (BRASIL, 2008).

A lei de criação dos Institutos Federais estabeleceu que a Reitoria, órgão de administração central, deve ser composta por um reitor e cinco Pró-reitores. O reitor é nomeado

pelo presidente da República, após consulta pública entre os servidores docentes, servidores técnico-administrativos e estudantes, para mandato de quatro anos, permitida uma recondução. Os pró-reitores são nomeados pelo reitor. Os diretores-gerais de *campi*, também, são nomeados pelo reitor, após consulta pública entre os servidores docentes, servidores técnico-administrativos e estudantes, para mandato de quatro anos, permitida uma recondução.

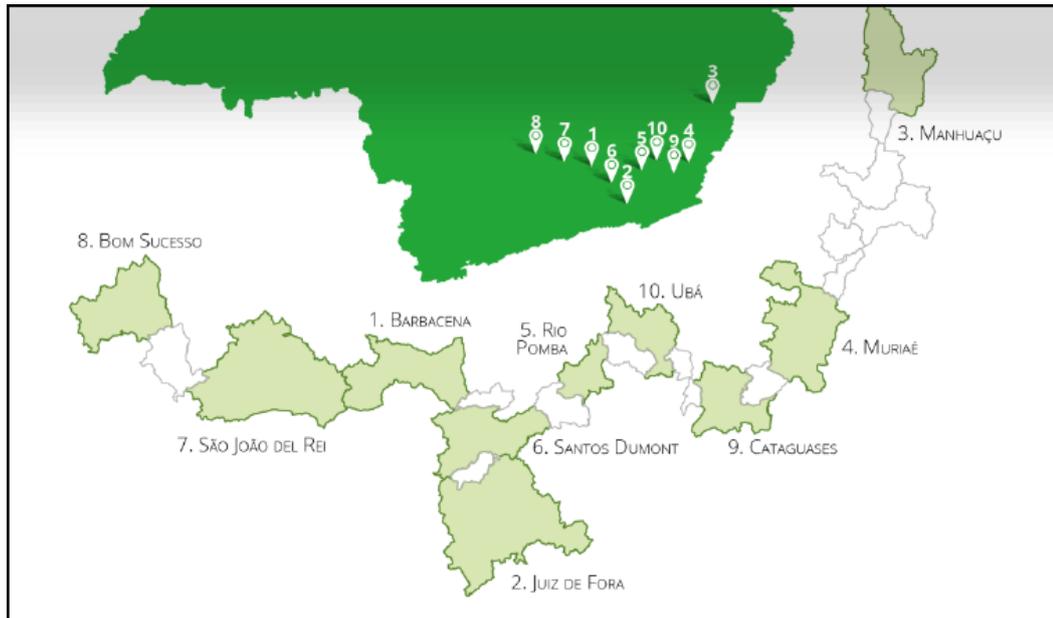
No *campus*, o diretor-geral conta com o auxílio das diretorias sistêmicas: Diretoria de Ensino, Diretoria de Pesquisa e Extensão, Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria de Desenvolvimento Institucional. Para os propósitos deste trabalho, não é relevante detalhar a estrutura organizacional dessas diretorias, com exceção da Diretoria de Ensino. Há, ainda, a Coordenadoria Adjunta em cada *campus* para coordenar os cursos de ensino a distância. À Diretoria de Ensino, estão vinculados os Setores Pedagógico, Psicológico e de Assistência Social, além da Coordenadoria Geral de Ensino e das Coordenadorias de Curso (IF Sudeste MG, 2012b).

3.3 IF Sudeste MG como Objeto de Estudo

O IF Sudeste MG, organização na qual foi realizado o estudo ora apresentado, tem natureza pluricurricular e estrutura organizacional *multicampi* atuante em duas mesorregiões mineiras: Zona da Mata e Campo das Vertentes. Com a instituição da Rede Federal, três instituições de ensino federais históricas foram incorporadas para criar o IF Sudeste MG: a Escola Agrotécnica Federal de Barbacena, o CEFET Rio Pomba e o Colégio Técnico Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora. Assim, passaram a ser denominados, respectivamente, IF Sudeste MG – *Campus* Barbacena, IF Sudeste MG – *Campus* Rio Pomba e IF Sudeste MG – *Campus* Juiz de Fora. O município de Juiz de Fora foi a localidade escolhida para ser sede da Reitoria.

Posteriormente, novos *campi* foram criados: Muriaé, Santos Dumont, São João del-Rei e Manhuaçu. Além destes, foram criados três *campi* avançados: Bom Sucesso, Cataguases e Ubá. A Figura 1 apresenta o mapa geográfico dos *campi* do IF Sudeste MG.

Figura 1 - Mapa Geográfico dos *Campi* do IF Sudeste MG



Fonte: IF Sudeste MG, 2017a, p. 1.

Entre os objetivos dos Institutos Federais, estão: ministrar educação profissional técnica de nível médio para os concluintes do Ensino Fundamental e, também, para o público da Educação de Jovens e Adultos (EJA); realizar atividades de extensão em articulação com o mercado de trabalho; estimular os processos educativos que levem à geração de trabalho e renda na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; ofertar cursos de nível superior visando à formação de profissionais para os diversos setores da economia; e ministrar cursos em nível superior em licenciatura, bem como a formação de professores para a educação básica, principalmente nas áreas de ciências e matemática, além de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* (BRASIL, 2008).

Os Institutos Federais devem promover a integração e a verticalização da educação de nível básico à educação profissional e superior. A integração e a verticalização otimizam a utilização da infraestrutura física da unidade de ensino, do quadro de docentes e técnico-administrativos e dos recursos de gestão. Devem, também, desenvolver atividades de extensão e de pesquisa aplicada. Ensino, pesquisa e extensão são atividades independentes e indissociáveis. O aprimoramento e o conhecimento gerado pelas atividades de pesquisa são difundidos pelo ensino e pela extensão. Nos programas de extensão, são desenvolvidas atividades práticas de interação com a comunidade, podendo, assim, aperfeiçoar o

conhecimento e identificar novas linhas de pesquisa direcionadas às demandas socioeconômicas regionais (BRASIL, 2008).

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, ainda prescreve como finalidades e características dos Institutos Federais: estimular o empreendedorismo e o cooperativismo, e direcionar a oferta formativa para o fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais. Ensino, pesquisa e extensão são formas que os Institutos Federais têm para interagir com os arranjos produtivos locais.

Para cumprir com esses objetivos, o IF Sudeste MG conta com 581 servidores docentes efetivos e 76 temporários. São 597 servidores técnico-administrativos em educação. Para atividades de natureza geral, o IF Sudeste MG tem 450 colaboradores terceirizados (IF Sudeste MG, 2017a).

3.3.1 Reitoria

A Reitoria do IF Sudeste MG é composta por um reitor e por cinco pró-reitores: pró-reitor de Ensino, Pesquisa e Inovação, Extensão, Administração e Desenvolvimento Institucional. É o órgão de administração central do Instituto Federal, no qual estão concentradas as ações de nível estratégico. Possui competência administrativa, de coordenação e supervisão, e representa os *campi* junto aos órgãos superiores. A administração é descentralizada nos *campi* por meio dos diretores-gerais, que respondem solidariamente com o reitor pelos seus atos de gestão (IF Sudeste MG, 2017a). Também fazem parte da organização administrativa da Reitoria: Gabinete, Diretorias Sistêmicas, Auditoria Interna e Procuradoria Federal (IF Sudeste MG, 2012a).

A Reitoria, inicialmente, funcionou em um imóvel alugado na região central de Juiz de Fora/MG até que, em 2015, foi inaugurada a sede própria no bairro Estrela Sul – Juiz de Fora/MG, um prédio de 12 pavimentos com área de 3.515 m² (IF Sudeste MG, 2015a).

3.3.2 Campus Juiz de Fora

Na década de 1950, tendo em vista a crescente demanda por formação técnica em meio ao contexto de crescimento urbano e industrial, a Escola de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora passou a ofertar, em 1957, os Cursos Técnicos da Escola de Engenharia, com os Cursos de Máquinas e Motores, Pontes e Estradas, Eletrotécnica e Edificações. Em 1965,

esses cursos passaram a ser ofertados pelo então criado Colégio Técnico Universitário, um órgão externo à Universidade Federal de Juiz de Fora. Em 1998, o Colégio passou a funcionar em sede própria com uma área de 36.000 m² (IF Sudeste MG, 2010).

Por fim, com a Lei nº 11.892/2008, o Colégio Técnico Universitário passou a fazer parte da Rede Federal com novo nome: IF Sudeste MG – *Campus* Juiz de Fora, subordinado à Setec/MEC (IF Sudeste MG, 2010). O *Campus* funciona no bairro Fábrica, região central do município de Juiz de Fora.

3.3.3 *Campus* Barbacena

A história do IF Sudeste MG – *Campus* Barbacena teve início com o Decreto nº 8.358, de 09 de novembro de 1910, que criou a Escola de Aprendizado Agrícola de Barbacena. Nesse mesmo ano, uma chácara de 4.950.132,64 m² foi adquirida pela Fazenda Nacional. Nos três anos seguintes, foram construídas a sede, em estilo rural francês, e as dependências da Escola para o ensino da fruticultura e o cultivo de frutas nacionais e exóticas, explorando o clima favorável e a posição geográfica da região. A partir do início das atividades, em 1913, houve sucessivas alterações no nome da Escola (IF Sudeste MG, 2010).

Em 1933, passou a ser denominada Escola Agrícola de Barbacena, mas continuou vinculada ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. Em 1947, o nome foi alterado para Escola Agrotécnica de Barbacena. Em 1955, houve outra mudança, para Escola Agrotécnica Diaulas Abreu, primeiramente subordinada ao Ministério da Agricultura e, posteriormente, em 1967, ao Ministério da Educação e Cultura. Em 1993, a Escola passou à condição de autarquia federal com subordinação à Secretaria de Educação Média e Tecnológica do MEC. Por fim, com a Lei nº 11.892/2008, a Escola Agrotécnica Federal Diaulas Abreu passou a fazer parte da Rede Federal com novo nome: IF Sudeste MG – *Campus* Barbacena, subordinado à Setec/MEC (IF Sudeste MG, 2010). O *Campus* está localizado no bairro São José, na cidade de Barbacena, a 107 km da Reitoria.

3.3.4 *Campus* Rio Pomba

A Escola Agrícola de Rio Pomba foi criada em dezembro de 1956. Estava subordinada ao Ministério da Agricultura. Para o início das atividades, a Escola utilizou as terras e as

benfeitorias do Departamento Nacional de Produção Animal e da Estação Experimental de Fumo do Serviço Nacional de Pesquisas Agronômicas (IF Sudeste MG, 2010).

Durante a sua trajetória, a Escola Agrícola de Rio Pomba teve o seu nome alterado para Ginásio Agrícola de Rio Pomba, depois para Colégio Agrícola de Rio Pomba e, ainda, para Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba. Em 1993, a Escola ganhou *status* de autarquia federal e passou a ser denominada CEFET Rio Pomba (IF Sudeste MG, 2010).

Por fim, com a Lei nº 11.892/2008, o CEFET Rio Pomba passou a fazer parte da Rede Federal com novo nome: IF Sudeste MG – *Campus* Rio Pomba, subordinado à Setec/MEC (IF Sudeste MG, 2010). O *Campus* está localizado no bairro Lindo Vale, na cidade de Rio Pomba, a 80 km da Reitoria.

3.3.5 *Campus* Muriaé

Em 2007, o CEFET Rio Pomba e a Prefeitura Municipal de Muriaé estabeleceram uma parceria para criar uma unidade descentralizada do CEFET Rio Pomba em Muriaé. Os interesses dos agentes políticos locais e da comunidade muriaeense pelo desenvolvimento socioeconômico se alinharam às intenções do Governo Federal em aumentar a oferta de vagas na educação profissional. Entretanto, com a criação da Lei nº 11.892/2008, a ideia inicial de uma unidade descentralizada se concretizou em um projeto ainda maior: a criação do IF Sudeste MG – *Campus* Muriaé, integrante da Rede Federal, subordinado à Setec/MEC (IF Sudeste MG, 2010). As atividades foram iniciadas a partir de setembro de 2009 (IF Sudeste MG, 2017c).

O *Campus* está localizado no bairro Barra, a 164 km da Reitoria, em uma área de 11.868,77m² que havia sido doada pela Prefeitura Municipal de Muriaé ao CEFET Rio Pomba. O IF Sudeste MG – *Campus* Muriaé também utiliza uma área na zona rural de 41.681m², a 7 km do centro da cidade, cedida pela Fundação Rural Mineira, por meio de um Termo de Cessão de Uso assinado em dezembro de 2009.

3.3.6 *Campus* Santos Dumont

Em setembro de 2009, houve o início de uma ampla discussão, por meio de um grupo de trabalho³, que estudou a possibilidade e reuniu esforços para a constituição do *Campus*.

³ O grupo de trabalho foi constituído pela Secretaria-Geral da Presidência da República, Ministério da Educação, IF Sudeste MG, Prefeitura de Santos Dumont, Centro Municipal de Educação Profissional de Santos Dumont –

Assim, o IF Sudeste MG – *Campus Santos Dumont* foi criado em 25 de fevereiro de 2010, na condição de *campus* avançado, com pretensões de se tornar um centro nacional de educação e desenvolvimento de tecnologias para o setor ferroviário, tendo em vista a forte tradição ferroviária do município de Santos Dumont (IF Sudeste MG, 2011a).

Naquele período, o contexto evidenciava crescentes investimentos no setor ferroviário e, ao mesmo tempo, indicava a escassez de cursos profissionalizantes nessa área. A busca por parcerias com o Instituto Federal do Espírito Santo – *Campus Cariacica*, com a Universidade de Newcastle e com a concessionária MRS Logística, contribuíram para a evolução do *Campus* (IF Sudeste MG, 2017d).

Em abril de 2013, o *status* de *campus* avançado foi alterado para ser um dos *campi* do IF Sudeste MG com unidade orçamentária própria, descentralizando as decisões e ampliando sua autonomia em relação à Reitoria. Atualmente, funciona em uma área de 2.736m² onde havia uma oficina da Rede Ferroviária Federal e, também, a Escola Profissional Fernando Guimarães. Com o projeto de expansão em andamento, a área efetivamente utilizada será de 6.046m².

O *Campus* está localizado na região central do município de Santos Dumont, a 58 km da Reitoria.

3.3.7 *Campus* São João del-Rei

As primeiras atividades foram iniciadas em fevereiro de 2010 (IF Sudeste MG, 2017b), ainda com o *status* de *campus* avançado, quando o seu orçamento era executado pela Reitoria. Esta unidade de ensino se concretizou para atender à demanda existente na região, principalmente por cursos nas áreas de enfermagem e mídias/internet/redes. Atualmente, esta unidade de ensino deixou de ser um *campus* avançado para ser um dos *campi* do IF Sudeste MG com execução orçamentária própria e descentralização administrativa.

O *Campus* está localizado no bairro Vila São Paulo, no município de São João del-Rei, a 167 km da Reitoria. No início das atividades, a unidade de ensino funcionava em um prédio da Escola Municipal CAIC. Atualmente, possui sede própria no mesmo bairro.

CEMEP, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, Departamento Nacional de Estrutura de Transportes – DNIT, Secretaria de Patrimônio da União – SPU, pela inventariança da extinta Rede Ferroviária Federal e pelo Instituto de Belas Artes da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Disponível em: <<http://www.santosdumont.ifsudestemg.edu/institucional>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

3.3.8 *Campus* Avançado Bom Sucesso

Em setembro de 2011, o IF Sudeste MG criou, por meio de resolução, a Unidade de Extensão de Bom Sucesso, em convênio com o Estado e com fundamento no plano de expansão e interiorização da Rede Federal. Esse município faz parte da microrregião Campo das Vertentes, que é composta por 14 municípios. A pecuária leiteira e a agricultura do café são destaques na economia desse município (IF Sudeste MG, 2017e).

As atividades acadêmicas tiveram início em um imóvel alugado. Em 2014, houve a alteração no *status* de Unidade de Extensão para *Campus* Avançado de Bom Sucesso (IF Sudeste MG, 2017e). Nesse mesmo ano, o *Campus* passou a funcionar em uma sede cedida pela Prefeitura, que oferece mais conforto e segurança. O *Campus* está localizado no bairro Aparecida, no município de Bom Sucesso, a 252 km da Reitoria.

3.3.9 *Campus* Manhuaçu

Dois terrenos foram doados para a criação desta unidade de ensino: um doado pela prefeitura de Manhuaçu e outro doado pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte. Representantes do IF Sudeste MG, atores políticos e a população das cidades vizinhas participaram de uma audiência pública de implantação desta unidade de ensino com o objetivo de identificar os cursos mais demandados. As obras de infraestrutura foram iniciadas em 2013 e o IF teve o seu funcionamento autorizado pelo MEC em janeiro de 2015. As atividades acadêmicas foram iniciadas em 2016 (IF Sudeste MG, 2017b).

O *Campus* Manhuaçu está localizado no distrito de Realeza, em Manhuaçu, no encontro das rodovias BR-116 e BR-262, a 278 km da Reitoria. Foi inaugurado para atender às demandas dos arranjos produtivos locais e às demandas da região por cursos de habilitação profissional. Quanto ao perfil econômico regional, o agronegócio se destaca com a produção de café. Essa atividade potencializa o turismo regional, a exemplo do município de Caparaó (IF Sudeste MG, 2017b).

3.3.10 *Campus* Avançado Ubá

O município de Ubá/MG é o segundo município mais importante da Zona da Mata Mineira. Encontra-se nas bacias dos rios Doce e Paraíba do Sul. O arranjo produtivo local no

segmento moveleiro se destaca. Ubá é o maior polo moveleiro do Estado e o terceiro maior do País. O segmento de confecções também é destaque. Em maio de 2016, o MEC autorizou o funcionamento desta unidade de ensino como *campus* avançado do IF Sudeste MG (IF Sudeste MG, 2017b). Está localizado no bairro Industrial, a 116 km da Reitoria.

3.3.11 *Campus* Avançado Cataguases

O *Campus* avançado Cataguases foi idealizado pelos atores políticos municipais e federal, que aproveitaram a oportunidade do projeto de expansão e interiorização da Rede Federal. Assim, esta unidade de ensino foi implantada em 2015 (IF Sudeste MG, 2017a) nas dependências do Instituto de Desenvolvimento Agroindustrial de Cataguases. O *Campus* está a uma distância de 127 km da Reitoria.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Práticas Organizacionais: breves considerações

O desenrolar da coexistência humana – ou da vida social como um todo, ou de uma organização, em particular – envolve múltiplas ações – sempre de fins abertos, mas sempre organizadas – levadas a cabo por uma ou mais pessoas em determinados (um ou mais) ‘cenários’ onde, além de outros ‘seres humanos, há também entidades materiais (atores não humanos) (SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 82).

Em outras palavras, o “organizar” faz parte da existência humana, seja para atividades mais simples quanto as mais relevantes, como, por exemplo, garantir a produção e reprodução da vida.

Destaca-se que, neste trabalho, adota-se a perspectiva de Schatzki (2005, p. 471); ou seja, “práticas são atividades humanas organizadas” ou, ainda, “um conjunto organizado e amplo de articulações de ações interpostas” em que os modos de ser e de fazer, frequentemente, estão emaranhados em uma dinâmica cultural mais ampla (SCHATZKI, 2001, 2005; SANTOS; SILVEIRA, 2015). Santos e Silveira (2015), ainda, assinalam que até atividades mais comuns passam por modificações e são ressignificadas pelos sujeitos em seus diferentes contextos culturais.

Portanto, não há como transpor uma prática organizacional sem considerar seu contexto de origem e seu contexto de adaptação. Nesse sentido, ao identificar práticas organizacionais exitosas em determinadas organizações, nesse caso, nos Institutos Federais, não implica, necessariamente, que elas também serão exitosas em outros contextos. Tais práticas serão apenas orientadoras do “que fazer”. Como assinala Certeau (2008), o ato de organizar é um processo dinâmico, complexo e articulado de práticas diversificadas, sempre vulneráveis à desarticulação e fragmentação. Essa é uma perspectiva na qual é possível avançar no estudo sobre a natureza da ação organizacional à medida que o foco não é somente a descrição do que os gestores fazem como atores isolados, mas sim como os seus “fazer”, enquanto práticas, articuladas aos “fazer” dos demais praticantes, internos ou externos à organização, interferem no cotidiano organizacional.

Em outros termos, enquanto “artes do fazer” (CERTEAU, 2008), a gestão não é atributo exclusivo do gestor, mas sim uma construção social em contextos habitados por outros praticantes de seu entorno. Portanto, é o resultado das atividades humanas organizadas em um

determinado contexto social. Se a proposta, também, é disseminar práticas organizacionais exitosas, “a redução sociológica é um método destinado a habilitar o estudioso a praticar a transposição de conhecimentos e de experiências de uma perspectiva para outra” (RAMOS, 1996, p. 42).

Assim, quando se trata de práticas organizacionais, está-se referindo às atividades que as pessoas realizam, não como uma ação no sentido de fazer cada um a seu modo o que deve ser feito, desconectado do coletivo no qual a prática está inserida, como uma prática pertencente ao indivíduo, mas sim o realizar de maneira organizada, como práticas interiorizadas por um grupo de pessoas. Nessa perspectiva, práticas de chão de fábrica, práticas de trânsito, práticas de *management* e práticas de comunicação em uma organização (o uso de memorandos, ofícios e relatórios), entre outras, são práticas organizacionais, bem como as práticas organizacionais dos Institutos Federais aqui destacadas.

Mas, para que determinadas atividades possam se organizar como práticas, é fundamental que as pessoas envolvidas nessas ações conheçam o “como fazer” e estejam inteiradas das “regras” que estabelecem, passo a passo, como deve ser feito. Mais importante, ainda, é preciso conhecer valores, crenças e emoções que são aceitáveis ou prescritos para os participantes na prática organizacional em questão.

Acerca dessa organização das práticas, Schatzki (2005, p. 471) afirma que “o conjunto de ações que compõe uma prática é organizado por três fenômenos: as regras, o entendimento de como fazer as coisas, e a estrutura teleoafetiva”. As regras são as formulações explícitas que prescrevem, exigem ou instruem o que deve ser feito e dito; portanto, direcionam os fazeres e dizeres de uma prática; são os regulamentos, as normas e as diretrizes organizacionais.

Os entendimentos tratam do saber fazer, saber como fazer ou dizer as coisas, como entender e instigar ações do mesmo tipo em outros. São as habilidades que são utilizadas na execução das ações ou para conseguir que outros executem as ações que se quer ver executadas. Um entendimento contribui para a organização de uma determinada prática à medida que pertence à própria prática; isto é, que passa a ser algo estabelecido da prática e, portanto, compõe a prática. O entendimento do que fazer deve ser comum à organização.

A estrutura teleoafetiva, por sua vez, é uma matriz de extremidades, projetos, usos (das coisas) e até mesmo emoções, que são aceitáveis ou prescritos para os participantes na prática (SCHATZKI, 2005, p. 471-473). Nessa acepção, o que “faz sentido” para uma pessoa e o que a leva a executar suas ações (projetos, tarefas e/ou atividades) depende não só dos seus objetivos

finais/intenções, mas também de suas crenças, valores, expectativas, desejos, disposição e emoções (SANTOS; SETTE; TURETA, 2006, p. 7). É nesse sentido que se compreende que as práticas apresentam uma determinada estrutura teleoafetiva, que vai influenciar os indivíduos na tomada de decisão quanto ao “que fazer” e “como fazer”.

A estrutura teleoafetiva constitui um conjunto hierarquicamente organizado e ‘normativo’ de fins (objetivos, interesses), meios para alcançá-los (projetos, tarefas – ações) e, ainda, emoções (sentimentos, afetos, humor), que são aceitos e aconselhados, considerados como válidos ou legítimos na prática. O termo normativo, aqui, se refere às noções daquilo que se deve, ou que convém fazer, primeiro, e, além disso, de aceitabilidade – daquilo que é aceitável que se faça. Não se trata, portanto, de determinar simplesmente quais ações são ‘certas ou erradas’, mas também de indicar que algumas delas são aceitáveis, ainda que não correspondam exatamente àquilo que deveria ser feito (SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 85).

Há que se lembrar e destacar que esse conjunto de ações não “acontece no vácuo”. As práticas, no seu conjunto, não são apenas padrões de comportamento. Elas incorporam e trazem consigo entendimentos, conhecimentos, identidades e significados, e sugerem determinadas formas de dar sentido ao mundo, de desejar alguma coisa, de saber como fazer algo e de responder às ações dos outros. Para Schatzki (2002, 2005, 2006), na realidade, essas práticas fazem parte de um emaranhado, de uma malha, composta não só de nexos de práticas, mas também de arranjos materiais. Mais importante: é essa malha que constitui o próprio lócus onde as organizações (humanas e não humanas) agem, relacionam-se, posicionam-se umas em relação às outras e ganham significado e identidade.

Desse modo, práticas organizacionais são entendidas, neste texto, como um conjunto de atividades humanas organizadas e de arranjos materiais que compõem uma malha (a organização) definida pelo entendimento de como fazer as coisas, suas regras e sua estrutura teleoafetiva. Isto é, uma prática desenvolvida pelo sujeito social pressupõe sua capacidade de entender as ações que compõem a referida prática, bem como as regras que o orientam no agir, combinadas a aspectos teleológicos e afetivos e a uma compreensão geral sobre a natureza do seu próprio fazer (SCHATZKI, 2006). É nessa perspectiva, como explica Schatzki (2006), que se considera a prática como algo estruturado, espacial e temporalmente, composto por ações, aparentemente, comuns de sujeitos sociais, tais como tomar decisões, supervisionar e executar uma tarefa, dentre tantas outras, na vida em sociedade.

É importante notar que o que constitui o espaço social, no qual as pessoas coexistem, não é uma prática em particular e/ou um arranjo específico, mas sim a malha entrelaçada de diferentes práticas e arranjos que são levados a cabo em meio às diversas atividades humanas. Malha em que as práticas são executadas e determinam arranjos particulares ao mesmo tempo em que também dependem e podem ser alteradas por eles. Além disso, é preciso perceber que práticas, arranjos e malhas se interconectam (SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 82).

Por isso mesmo, é possível encontrar, nas mais diversas malhas (organizações), os mais diversos tipos de práticas organizacionais, das mais verticais, assumidamente burocráticas, às mais horizontais ou organizações que são, simplesmente, *softburocracias* (MORAES *et al.*, 2009; MISOCZKY; MORAES, 2011; MORAES, 2015; MANOEL, 2016; MORAES; MANOEL; MARIANO; DIAS, 2017). É nesse sentido que Schatzki (2005, 2006) parte do princípio da necessidade de se compreenderem as organizações de um modo mais aproximado ao que realmente nelas acontece; ou seja, a partir do estudo de suas práticas organizacionais. Dito de outro modo, a proposição básica é o olhar para as dinâmicas organizacionais por meio de seus cotidianos.

A abordagem de Schatzki (2005, 2006) considera a prática social como derivada de ações, aparentemente, ordinárias de sujeitos sociais nas organizações – como tomar decisões, executar uma tarefa e supervisionar, dentre outras –, as quais são estruturadas no espaço e no tempo. Em outros termos, para conhecer as práticas organizacionais de determinada organização, faz-se necessário um estudo empírico. Como afirmam Santos e Silveira (2015, p. 80), “no Brasil, por exemplo, é grande a quantidade de pesquisas que não se baseiam em estudos empíricos, algo que evidenciaria, assim, um possível distanciamento da área das questões relacionadas com as práticas organizacionais”. Ainda, segund os autores, “muito se questiona a respeito da falta de originalidade de nosso campo, e isso pode estar relacionado com a ausência de um foco em ‘como as coisas acontecem’ nas organizações” (p. 80). Foi, exatamente, esta a proposta desta pesquisa: conhecer como as coisas acontecem nas organizações. Mais especificamente, conhecer as práticas organizacionais exitosas dos Institutos Federais do Sudeste de Minas Gerais, tomando como referencial os indicadores de gestão de conclusão, evasão e retenção escolar.

Embora notório, não custa registrar que o tipo organizacional encontrado, de forma predominante, nas escolas públicas brasileiras, aí incluídos os Institutos Federais, é a organização burocrática, posto que a própria macroestrutura na qual estão inseridos é

determinante do seu modelo organizacional vertical. A saber, a “burocracia implica predomínio do formalismo, de existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros” (TRAGTENBERG, 1974, p. 139). Isso implica que os padrões técnico-burocráticos que formam as organizações educacionais públicas brasileiras têm em sua estrutura um corpo de princípios e valores dados pelo sistema educacional por meio de leis, decretos e papéis formalmente estabelecidos. O marco legal que estrutura seu funcionamento como uma organização burocrática é, basicamente, instruído pela Constituição Federal (CF) de 1988, pela Emenda Constitucional nº 14/96 (EC) e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (LDB) (DE RÉ, 2011).

Por fim, é imprescindível considerar, ainda, três elementos que podem influenciar as práticas organizacionais e, conseqüentemente, os resultados das organizações. Nesse caso, o desempenho no que tange aos indicadores de gestão de conclusão, evasão e retenção escolar. Esses elementos, segundo Hall (2004), são: a complexidade, a formalização e a centralização.

A complexidade está relacionada ao tamanho organizacional que cria contrapressões no sentido de aumento do pessoal administrativo para o controle, a coordenação e a redução de conflitos. Nessa ótica, é preciso considerar que as técnicas que são eficazes e eficientes numa estrutura simples podem não ser eficazes nem eficientes num caso mais complexo (HALL, 2004). A formalização indica o grau em que uma organização é formalizada; ou seja, o grau em que as normas, regras, procedimentos e comunicações são registrados por escrito em manuais e documentos (quanto maior e mais detalhado o número de registros, maior o grau de formalização). Registra-se que, quando os membros da organização, ou mesmo de uma determinada área da organização, são percebidos como capazes de exercer julgamento e autocontrole excelentes, a formalização é baixa. No entanto, quando eles são percebidos como incapazes de tomarem suas próprias decisões, é grande o número de normas para orientar seu comportamento. Assim, a formalização se torna alta. A centralização, por sua vez, se refere à delegação de poder nas organizações para realização das atividades necessárias ao seu funcionamento.

De acordo com Hall (2004), outros fatores, tais como tamanho da organização, tecnologia e ambiente, são características fundamentais para entender a implementação, adoção, disseminação e internalização das práticas organizacionais. O tamanho da organização diz respeito à capacidade física, ao número de colaboradores, ao público-alvo e aos recursos

financeiros. Nesse sentido, o fator tamanho é relevante para os propósitos deste trabalho ao verificar em qual modalidade de ensino cada *campus* é mais eficiente e por qual motivo é mais eficiente. A tecnologia empregada em uma organização está relacionada à sua estrutura administrativa. Ela afeta o número de níveis hierárquicos, a amplitude de controle e o índice de gerentes em relação a outros colaboradores. O ajuste entre a estrutura e a tecnologia está relacionado com o sucesso das organizações. O ambiente físico diz respeito ao clima e à geografia. O ambiente social está relacionado ao fenômeno da concorrência, em que a concorrência é mais intensa e o ambiente é mais hostil; em que a concorrência é menos intensa e o ambiente é mais amigável.

Faz-se necessário assinalar, portanto, que tantos os elementos da estrutura organizacional quanto os fatores elencados anteriormente foram considerados quando da análise das práticas organizacionais do Instituto Federal.

4.2 Fatores Comuns aos *Campi* do IF Sudeste MG que Dificultam a Permanência e o Êxito dos Estudantes

Esta seção tem a finalidade de descrever os principais fatores ligados à evasão e à retenção escolar no IF Sudeste MG, que foram apontados no Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos Estudantes do IF Sudeste MG. Esse Plano é um documento elaborado de forma conjunta entre os *campi*. Os trabalhos foram coordenados por uma comissão⁴ composta por diretores de ensino e coordenadores gerais de ensino, que contaram com a assessoria de uma subcomissão⁵ responsável pela base teórica e conceitual e pelas subcomissões de execução nos *campi* (IF Sudeste MG, 2016a, p. 7).

A nomeação dessas comissões para a elaboração do Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos Estudantes foi motivada, inicialmente, pelas constatações apresentadas no relatório de auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU). No período entre agosto de 2011 a abril de 2012, o TCU realizou uma auditoria operacional, que teve por escopo avaliar as ações de estruturação e expansão do ensino técnico profissionalizante com ênfase na atuação dos Institutos Federais. O resultado dos trabalhos de auditoria constatou a baixa taxa de sucesso dos

⁴ IF Sudeste MG, 2014b.

⁵ IF Sudeste MG, 2014c.

estudantes⁶. “Constatou-se que a educação profissionalizante padece de altas taxas de evasão em alguns de seus cursos” (BRASIL, 2013).

Por meio do Acórdão nº 506, de 13 de março de 2013, o TCU recomendou que a Setec/MEC instituisse, em conjunto com os Institutos Federais, um plano de ações para promover a permanência e o êxito dos estudantes. Em 2014, em resposta a esse Acórdão do TCU, o MEC elaborou o Documento Orientador para a Superação da Evasão e Retenção na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (MEC, 2014), para dar subsídio a cada organização escolar da Rede Federal na elaboração do seu próprio Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos Estudantes.

Nesse contexto, o IF Sudeste MG instituiu as comissões compostas por docentes, pedagogos, psicólogos e assistentes sociais e elaborou o seu Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos Estudantes. O Quadro 5 apresenta, com base nos resultados dos trabalhos dessas comissões, os fatores individuais dos discentes e os fatores internos e externos ao IF Sudeste MG que dificultam a permanência e o êxito dos estudantes.

Quadro 5 - Fatores Comuns aos *Campi* do IF Sudeste MG que Dificultam a Permanência e o Êxito dos Estudantes

(continua)

FATORES INDIVIDUAIS DE EVASÃO E RETENÇÃO
Adaptação à vida escolar/acadêmica; dificuldade de aprendizagem; baixo desempenho acadêmico; falta de hábito de estudo; inadaptação ao modelo de formação acadêmica; formação anterior inadequada; falta de identificação com o curso escolhido; dificuldade de escolha do curso; desconhecimento dos programas e cursos desenvolvidos pela instituição; desconhecimento da profissão; interesse só pelo Ensino Médio nos cursos integrados; dificuldade de conciliar a vida acadêmica, o trabalho/necessidade de trabalhar e a família/afazeres domésticos; incompatibilidade entre os objetivos do curso e os objetivos pessoais; dificuldade de adaptação na instituição e/ou município; falta de comprometimento dos estudantes com as atividades acadêmicas; falta de frequência regular às aulas; dificuldade de socialização; problemas disciplinares; questão de saúde do estudante; dificuldade em conciliar os estudos com outros cursos; e imaturidade própria da idade.

⁶ A taxa de conclusão no tipo de curso técnico integrado para estudantes em idade própria; técnico integrado e concomitante na modalidade EJA; técnico subsequente; licenciatura; bacharelado e tecnólogo, foram, respectivamente, 46,80%; 37,50%; 31,40%; 25,40%; 27,50% e 42,70%. Os dados são dos ciclos de matrículas de cursos presenciais da Rede Federal iniciados em 2004 e finalizados até dezembro de 2011 (BRASIL, 2013, p. 11; MEC, 2014, p. 27).

Quadro 5 - Fatores Comuns aos *Campi* do IF Sudeste MG que Dificultam a Permanência e o Êxito dos Estudantes

(conclusão)

FATORES INTERNOS DE EVASÃO E RETENÇÃO
Grau de dificuldade de disciplinas do curso; deficiência de atividades práticas nos cursos; falta de foco na qualidade dos cursos no que se refere à necessidade de acompanhar as tendências do mercado de trabalho; problemas relacionados à atualização, estrutura e flexibilidade curricular; exigência de pré-requisitos para os componentes curriculares; número elevado de alunos por turmas; falta de recursos materiais para apoio pedagógico; acompanhamento pedagógico deficitário; falta de valorização e fortalecimento da identidade institucional; carência e/ou deficiência dos programas institucionais de apoio aos estudantes; descontinuidade na oferta de bolsas (auxílios específicos); falta de infraestrutura adequada; falta de formação continuada dos servidores; pouco interesse por parte de alguns professores para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão; cursos similares no mesmo instituto e em instituições próximas; falta de cursos voltados para a real necessidade da região; cursos onde o egresso não tem aceitação em conselhos de registro profissional; falta de relação estreita entre a instituição de ensino e os setores produtivos, principalmente na questão do estágio; metodologias inadequadas de ensino; problemas didático-metodológicos; deficiências no sistema de avaliação da aprendizagem; inadequação do horário de aulas integral (manhã e tarde); falta de docentes em algumas disciplinas; e dificuldades na relação docente-estudante.
FATORES EXTERNOS DE EVASÃO/RETENÇÃO
Aprovação em cursos superiores de outras instituições; aprovação em curso superior do estudante do técnico subsequente; transferência para outras instituições; possibilidade de novas opções de curso pelo SISU; facilidade em se formar na modalidade EaD; abertura de outros <i>campi</i> em cidades circunvizinhas; falta de acompanhamento regular e de estímulo por parte dos pais ou responsáveis dos alunos que residem longe da família; problemas familiares; distância entre a instituição e a residência familiar; falta de perspectiva no mundo do trabalho (empregabilidade, reconhecimento, retorno financeiro etc.); desvalorização da profissão pela sociedade (em especial no caso das licenciaturas e dos cursos tecnológicos); e conjuntura social, econômica e cultural do município, região e do estudante.

Fonte: IF Sudeste MG, 2016a. Quadro extraído de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes do IF Sudeste MG. Juiz de Fora, 30 jun. 2016, p. 44-46.

Compreender a natureza dos aspectos que dificultam a permanência e o êxito dos estudantes do IF Sudeste MG foi o primeiro passo em direção à implementação de práticas organizacionais voltadas ao fomento das taxas de sucesso dos estudantes por parte de cada unidade que compõe o IF Sudeste MG.

Em referência ao Quadro 5, o diagnóstico aponta os principais fatores individuais, internos e externos como causas da evasão e da retenção. Esses fatores têm implicações no que se refere ao abandono escolar, reprovação e trancamento de matrículas e transferência dos estudantes para outros cursos e outras organizações escolares.

A retenção é um fator concorrente para o aumento da evasão (MEC, 2015, p. 2). A premissa é que quanto maior o nível de atraso decorrente das reprovações dos discentes, maior a probabilidade de abandonos, desligamentos e transferências. Educandos com atrasos mais

severos em relação ao período proposto pelo projeto pedagógico do seu curso são mais propensos a não concluir os estudos (BRASIL, 2013).

Nos momentos de interação com a comunidade escolar, nas conversas e observações, constata-se que, entre os fatores que cooperam para a evasão e retenção descritos no Quadro 5, os mais citados pelos servidores das unidades de ensino do IF Sudeste MG foram: número elevado de alunos por turmas; concorrência entre as organizações escolares; conjuntura social, econômica e cultural do estudante; acompanhamento regular e estímulo por parte dos pais ou responsáveis pelos alunos; e hábito de estudo. Esses fatores são os próximos temas desta seção.

Considerando que um dos fatores ligados à retenção é o baixo desempenho do estudante, também é possível verificar a relação entre desempenho dos estudantes e o número elevado de alunos por turma. No entanto, segundo Hanushek, Rivkin e Taylor (1996), quando se estudam os efeitos do tamanho da turma, isto é, o número de alunos por professor, turmas menores não proporcionam maior desempenho dos estudantes.

Woessmann (2000) explica que, às vezes, a turma já é tão pequena que uma diminuição marginal não implica resultados significativos. Outro fato destacado é que alunos menos eficientes podem ser lotados em turmas menores em uma tentativa compensatória. No entanto, turmas maiores se destacam mais do que as turmas menores quando as primeiras utilizam mais eficazmente os recursos disponíveis (WOESSMANN, 2000). De forma geral, esses resultados são igualmente observados nos estudos sobre o desempenho dos países do leste asiático, como Japão e Singapura. Todavia, na França, turmas menores parecem ser mais benéficas aos discentes. Em contraste ao exemplo francês, turmas na Coreia e na Tailândia têm 50 alunos, em média, e já chegaram a ocupar o topo do *ranking* de melhores desempenhos na *Third International Mathematic and Science Study* em 1995 (WOESSMANN, 2003). O autor, ainda, ressalta que a concorrência entre as organizações escolares, também, tem influência positiva no desempenho dos alunos, uma vez que a competição proporciona a busca pelas melhores práticas das escolas.

Para Hanushek, Rivkin e Taylor (1996), há influência positiva da escolaridade dos pais e da renda familiar sobre a performance dos estudantes. A participação dos pais no acompanhamento e na motivação de seus filhos para estudar e a quantidade de livros em casa à disposição dos estudantes corroboram para melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, evitar retenções. A retenção é um fator concorrente para o aumento da evasão.

Não obstante, faz-se necessário destacar o significativo papel dos gestores na tomada de decisões de uma instituição educacional. Da gestão escolar, “depende a efetiva organização, a mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducativos” (DAY *et al.*, 2015, p. 7). Também, depende da gestão escolar, “a concreta promoção da aprendizagem dos alunos, tornando-os capazes de enfrentar, adequadamente, os desafios da sociedade globalizada, da economia centrada no conhecimento e das novas demandas para atuação profissional” (*ibidem*). Em outras palavras, o engajamento dos gestores para efetivar ações de promoção à permanência e êxito dos estudantes é essencial ao processo organizacional.

4.3 Considerações sobre a Organização da Educação Escolar no Brasil

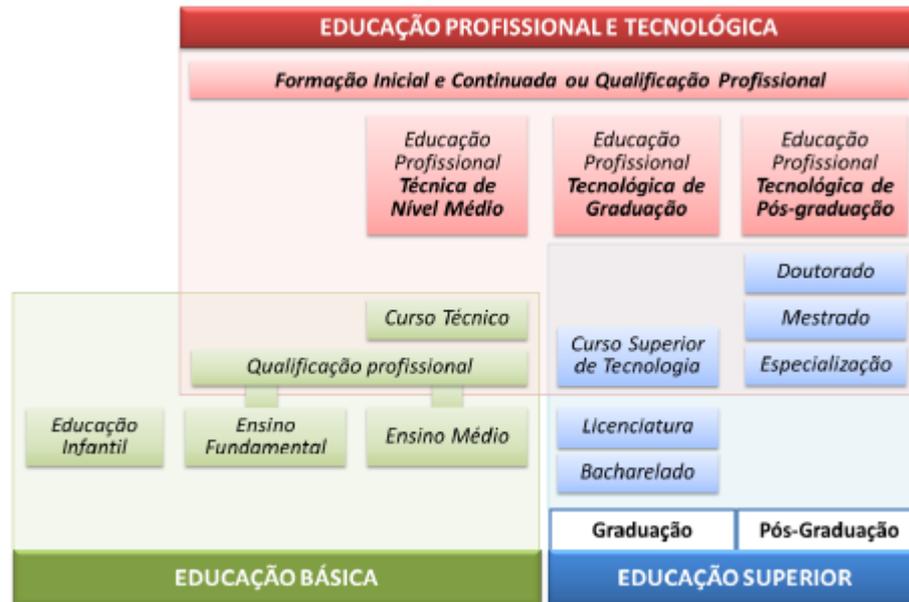
A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional organizou a educação escolar brasileira em níveis, etapas e modalidades. Assim, há dois níveis: educação básica e educação superior. A educação básica é formada por três etapas: Educação Infantil, de 0 a 5 anos; Ensino Fundamental, de 6 a 14 anos; e Ensino Médio técnico ou propedêutico, de 15 a 17 anos. A educação superior é formada pelas etapas de graduação (bacharelado, licenciatura e tecnologia) e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) (BRASIL, 1996).

A modalidade de educação diz respeito aos diferentes modos particulares de exercer a educação. [...] As modalidades de educação são a educação de jovens e adultos, a educação profissional e tecnológica, a educação especial, a educação a distância, a educação escolar indígena, a educação básica do campo, a educação escolar quilombola (LIBÂNEO, 2012, p. 361).

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) é uma modalidade destinada a estudantes que não tiveram acesso ou não concluíram a educação básica na idade própria.

A Figura 2 mostra como a educação profissional e tecnológica está articulada aos níveis de educação básica e educação superior e às etapas de Ensino Fundamental, Ensino Médio, graduação e pós-graduação. Os cursos de educação profissional e tecnológica, também, estão articulados às modalidades de ensino a distância e EJA.

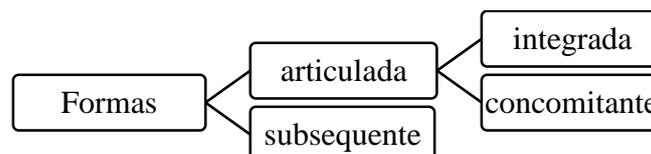
Figura 2 - Níveis e Etapas da Educação Escolar Brasileira



Fonte: MEC. Figura extraída de: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Documento Orientador para a Superação da Evasão e Retenção na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Brasília, 2014, p. 12.

A educação profissional técnica de nível médio é desenvolvida em duas formas: a articulada com o Ensino Médio, para os estudantes em curso no Ensino Médio, e a subsequente, para os estudantes que concluíram o Ensino Médio. A forma articulada se divide em integrada e concomitante. No curso técnico integrado, o estudante cursa o Ensino Médio e o curso profissionalizante, ao mesmo tempo, na mesma instituição de ensino e por meio de uma única matrícula. O Ensino Médio integrado tem como objetivo articular as disciplinas da Base Nacional Comum às disciplinas Técnicas, de modo que o estudante esteja, ao mesmo tempo, se preparando para o mundo do trabalho e para o ensino superior. Nos cursos concomitantes, o estudante cursa o Ensino Médio e o curso profissionalizante por meio de matrículas diferentes na mesma instituição de ensino ou em instituições de ensino diferentes (BRASIL, 1996; MEC, 2012).

Figura 3 - As Formas da Educação Profissional Técnica em Nível Médio



Fonte: adaptado de Brasil (1996).

Os cursos de educação profissional técnica de nível médio têm o objetivo de proporcionar aos estudantes os conhecimentos e competências necessários ao exercício profissional. A conclusão desses cursos dá direito à emissão do diploma de técnico de nível médio (MEC, 2014).

Os cursos de tecnologia são ofertados com carga horária mínima entre 1.600 a 2.400 horas de acordo com as áreas profissionais, que podem ser de construção civil, *design*, comunicação, informática, química, artes, gestão e mineração. Os cursos de tecnologia podem ter duração mais reduzida em comparação com os bacharelados e licenciaturas. São cursos com natureza e características específicas, bem distintos dos tradicionais cursos de graduação (MEC, 2001). A conclusão dos cursos de educação profissional e tecnológica na etapa de graduação, isto é, cursos superiores de tecnologia, dão direito ao diploma de tecnólogo. Os profissionais são habilitados a atuarem em setores que utilizam tecnologia (MEC, 2014).

Os cursos superiores de tecnologia devem formar tecnólogos, profissionais específicos para “aplicar, desenvolver pesquisa aplicada e inovação tecnológica e a difusão da tecnologia; gestão de processos de produção de bens e serviços; e o desenvolvimento da capacidade empreendedora” (MEC, 2001, p. 9).

Os cursos de licenciatura habilitam ao exercício da docência no nível de educação básica, especialmente nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio. A conclusão desses cursos dá direito ao diploma de licenciado. Os cursos de bacharelado habilitam ao exercício profissional e sua conclusão dá direito ao diploma de bacharel (MEC, 2014).

O IF Sudeste MG oferta cursos nos níveis de educação superior e educação básica (na etapa de Ensino Médio, nas formas articulada e subsequente). O IF Sudeste MG disponibiliza, também, cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores (FIC). Os cursos FIC são de curta duração, até um semestre, com carga horária entre 160 e 400 horas, para estudantes de todos os níveis de escolaridade, com o objetivo de capacitação e atualização de profissionais nas áreas de educação profissional e tecnológica, para inserção ou reinserção no mercado de trabalho e, também, para elevar o nível de escolaridade. Pode ser ofertado de forma livre ou articulado com o Ensino Fundamental e o Ensino Médio (BRASIL, 2008).

Todos os cursos ofertados pelo IF Sudeste MG, assim como os dados dos alunos matriculados, estão registrados no Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica.

4.4 Considerações sobre o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec)

O Sistec foi instituído pelo MEC por intermédio da Setec. É um sistema para o registro e para o controle dos dados da educação profissional e tecnológica (MEC, 2009, 2014).

As unidades de ensino privadas e as unidades de ensino públicas federais, estaduais e municipais, credenciadas pelo MEC, para ofertar cursos técnicos de nível médio devem registrar, no Sistec, os dados da escola, o tipo de curso ofertado, os ciclos de matrículas e os alunos ingressantes até as respectivas saídas. Quando as unidades escolares são cadastradas no sistema por ofertar cursos técnicos de nível médio, o Sistec também apresentará os registros dos alunos e dos cursos ofertados em outros níveis e etapas da educação escolar. Assim, o cadastramento no Sistec passou a ser condição para que os órgãos competentes de cada sistema de ensino possam atestar a validade dos diplomas emitidos pelas unidades de ensino (MEC, 2009, 2014).

Portanto, todos os cursos ofertados pelos *campi* do IF Sudeste MG, assim como os dados dos estudantes, estão registrados no Sistec. O domínio dos conceitos utilizados por esse sistema é fundamental para a compreensão da sua operacionalização.

O Sistec utiliza nove *status* de matrículas: abandono, concluída, desligado, em curso, integralizada, reprovada, trancamento, transferência externa e transferência interna. O *status* ou situação da matrícula registra a vida acadêmica do estudante desde o momento do seu ingresso até a sua saída da unidade de ensino. As informações registradas no sistema são atualizadas periodicamente.

O *status* “em curso” é a primeira situação do aluno registrada no Sistec. O lançamento desse *status* é efetivado após o aluno ou seu representante realizar a matrícula na secretaria da unidade de ensino. É a situação em que o estudante está regularmente matriculado. Esse *status* pode ser alterado para qualquer uma das outras oito situações de matrículas durante a vida acadêmica do estudante (MEC, 2014). Assim, por exemplo, a alteração do *status* “em curso” para “integralizado” indica que o estudante concluiu todas as disciplinas, módulos ou créditos. Entretanto, não está apto a colar grau por não ter sido aprovado no estágio obrigatório ou não ter concluído o trabalho de conclusão de curso (MEC, 2014, 2016c). O *status* integralizado pode ser alterado para as situações “evadido/abandono” ou “concluída”.

O *status* de matrícula “concluída” identifica o discente que concluiu todas as disciplinas curriculares, módulos ou créditos, o estágio obrigatório ou o trabalho de conclusão de curso. Portanto, está apto a ser diplomado ou certificado (MEC, 2014, 2016c).

Abandono é a situação em que o aluno abandonou o curso, não realizando a renovação da matrícula ou formalizando o desligamento do curso junto à secretaria da sua unidade de ensino (MEC, 2014). A extrapolação do limite de faltas estabelecido pela unidade de ensino é caracterizada como abandono.

O *status* “trancamento” é registrado quando o estudante solicita o trancamento de sua matrícula na secretaria da escola.

A situação “desligado” ou de desistente é lançada no Sistec quando o discente solicita o cancelamento de sua matrícula junto à secretaria da unidade escolar. Nesse caso, ele comunica formalmente, de forma espontânea, o desejo de não permanecer no curso (MEC, 2014, 2016c).

O registro “reprovado” é utilizado, normalmente, em cursos FIC, pois o resultado final desses cursos pode ser a reprovação do aluno sem que ele tenha a possibilidade de receber o certificado. Assim, não há que se confundir o *status* “reprovada” com a situação acadêmica transitória do estudante que não obteve êxito em disciplina, módulo ou crédito no ano letivo, pois, nesse caso, o discente continua com o *status* “em curso” após o seu ciclo de matrícula ter finalizado, e não com o *status* “reprovada” (MEC, 2016c).

Há dois *status* para registrar a transferência do aluno: “transferência externa” e “transferência interna”. No primeiro, o estudante muda de uma unidade de ensino para outra unidade de ensino, que pode ser na mesma organização escolar ou para outra organização escolar diferente. Na transferência interna, a mudança de curso ocorre na mesma unidade de ensino (MEC, 2014).

Para os propósitos deste estudo, ainda, é importante conhecer e se familiarizar com outros termos que, também, estão diretamente relacionados ao Sistec e aos objetivos desta pesquisa.

A definição de “ciclo de matrícula”, por exemplo, envolve a oferta de um curso com uma carga horária definida pela instituição escolar e considera o tempo mínimo de conclusão previsto no projeto pedagógico, visando a englobar um conjunto de matrículas de discentes no Sistec, para a obtenção de um certificado ou diploma. As datas de início e de fim de cada ciclo de matrícula dos cursos ofertados pela unidade escolar é que definem os ciclos de matrículas (MEC, 2014, 2016c).

A situação de “evasão escolar” diz respeito ao estudante que não obteve frequência mínima exigida pelo curso. Assim, não há possibilidade regular de seu retorno ao mesmo ciclo de matrícula. O aluno abandona o curso quando deixa de renovar a matrícula ou de comunicar, formalmente, à unidade escolar o seu desligamento (MEC, 2014, 2016c). “A evasão decorre do desligamento do estudante de um curso, caracterizada em diversas situações, tais como: abandono, pedido de cancelamento de matrícula, transferência interna e externa” (MEC, 2015, p. 2).

A “retenção escolar” caracteriza um conjunto de estudantes que não concluíram o curso dentro do período de duração do ciclo de matrícula, fator concorrente para a evasão. Após o encerramento do ciclo de matrícula no Sistec, o aluno continua com o *status* em curso, integralizada, trancamento ou reprovada (MEC, 2014, 2016c).

Por fim, os *status* transferido interno, transferido externo, desligado e abandono representam as matrículas finalizadas sem sucesso. O aluno sai da escola sem obter êxito. Em contrapartida, o *status* concluída representa as saídas dos estudantes com êxito, que concluíram o curso no período do ciclo de matrícula, isto é, as matrículas finalizadas com sucesso. Os *status* em curso e integralizada representam as matrículas que não foram finalizadas, isto é, estão ativas (MEC, 2014).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, será descrito o caminho percorrido no processo da pesquisa empírica; ou seja, o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para obter os resultados apresentados (GIL, 2009).

Quanto à abordagem, esta pesquisa apresenta tanto uma proposta de natureza quantitativa quanto de natureza qualitativa. “Com o termo pesquisa qualitativa, queremos dizer qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 23). A abordagem qualitativa desta pesquisa se refere a entrevistas em profundidade do tipo semiestruturadas. Essa metodologia de coleta de dados permite mapear e compreender as ações e motivações dos atores em interação no tempo e no espaço organizacional escolar (GASKELL, 2003). A opção pela entrevista se deve ao fato de esta permitir ao pesquisador maior contato com os entrevistados, possibilitando, também, esclarecer algumas questões que venham a surgir durante o processo de investigação (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004).

A observação participante foi utilizada como técnica de coleta de dados para ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos de interesse para a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010). A observação permite obter informações no momento em que os fatos ocorrem (GIL, 2009; COOPER; SCHINDLER, 2011) e evidencia os dados não constantes no roteiro de entrevistas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O autor desta dissertação pertence à comunidade investigada, é um membro do grupo pesquisado, considerando que é servidor da organização escolar objeto de estudo. “Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo” (GIL, 2009, p. 103). Assim, os dados foram coletados nas mesmas unidades de ensino dos gestores selecionados para as entrevistas.

A análise de conteúdo foi utilizada para a interpretação dos dados. Bardin (2011, p. 38) sintetiza o termo análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo é um método para se analisar um texto dando atenção às suas distinções, tipos e qualidades (BAUER, 2003). Tal como apontado por Chizzotti (2006, p. 115):

A análise de conteúdo construiu um conjunto de procedimentos e técnicas de extrair o sentido de um texto por meio das unidades elementares que compõem produtos documentários: palavras-chave, léxicos, termos específicos, categorias, temas e semantemas, procurando identificar a frequência ou constância dessas unidades para fazer inferência e extrair os significados inscritos no texto a partir de indicadores objetivos.

Com relação ao tipo de estudo, este pode ser classificado como estudo de casos múltiplos. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 32). O mesmo autor completa que estudos de caso único e casos múltiplos são apenas duas variantes dos projetos de estudo de caso.

Se o interesse é investigar fenômenos educacionais no contexto natural em que ocorrem, os estudos de caso podem ser instrumentos valiosos, pois o contato direto e prolongado do pesquisador com os eventos e situações investigadas possibilita descrever ações e comportamentos, captar significados, analisar interações, compreender e interpretar linguagens, estudar representações, sem desvinculá-los do contexto e das circunstâncias especiais em que se manifestam. Assim, permitem compreender não só como surgem e se desenvolvem esses fenômenos, mas também como evoluem num dado período de tempo (ANDRÉ, 2013, p. 97).

A pesquisa documental foi utilizada para coletar dados nos relatórios de gestão e nos planos de desenvolvimento institucional do Instituto Federal pesquisado, bem como em leis, portarias, nota técnica, nota informativa, manuais, banco de dados eletrônicos oficiais do Governo Federal e instruções normativas internas. O objetivo da análise documental é sintetizar e representar o conteúdo de um documento em um novo formato. Assim, o público-alvo das informações poderá ter maior facilidade na interpretação (BARDIN, 2011).

As etapas a seguir descrevem o caminho percorrido para alcançar os objetivos específicos propostos por esta pesquisa.

Etapa 1: solicitar acesso ao Sistec.

O acesso ao Sistec foi solicitado ao servidor no cargo de pesquisador institucional da Pró-reitoria de Ensino em setembro de 2016. Nessa data, houve uma reunião pré-agendada e

realizada na Reitoria com o objetivo de apresentar o projeto de pesquisa do Mestrado Profissional em Administração, tendo como instituição proponente a Universidade Federal Fluminense – *Campus* Volta Redonda/RJ. A solicitação de senha ao Sistec foi prontamente atendida e o perfil de acesso como assessor de Unidade de Ensino foi liberado para acesso aos dados de todos os dez *campi*. Após a liberação de acesso aos dados, o pesquisador passou por um treinamento sobre a operacionalização e os recursos disponíveis no sistema.

Etapa 2: coletar os dados no Sistec.

Esta etapa da pesquisa consistiu em acessar os registros de cada *Campus*, individualmente, e catalogar todos os ciclos de matrículas registrados no sistema por tipo de curso⁷, por nome do ciclo com data de início e fim, e seus respectivos estudantes por número de matrícula, nome, CPF, data de nascimento e *status* da matrícula⁸. Para obter essas informações, o passo a passo no Sistec deve ser realizado da seguinte forma: (a) acessar o sistema disponível em <https://sistec.mec.gov.br/login/login>, (b) selecionar o *campus* desejado e (c) acessar o sistema pelos seguintes *links* nesta respectiva ordem: “Ciclo de Matrículas”, “listar existente” e “buscar todos”.

Em seguida, o sistema gera um arquivo em Excel com o nome de todos os ciclos de matrículas cadastrados pelo *campus*. (d) De posse da lista de nomes gerada em Excel, escolher o nome do ciclo de matrícula desejado, retornar aos *links* do sistema “Ciclo de Matrículas”, “listar existente”, “nome do ciclo” e acessar o *link* “alunos”. O sistema gera um relatório em Excel com os nomes dos estudantes, números de matrícula, nomes, CPFs, datas de nascimento e *status* da matrícula do ciclo desejado. (e) Repetir esse processo para cada ciclo de matrícula. Para fins de verificação, o Anexo A apresenta a tela inicial do Sistec com os *links* “Ciclo de Matrículas”, “listar existente”, “buscar todos”, “nome do ciclo” e “alunos”.

Iniciou-se o levantamento dos dados após a publicação, em março de 2017, do Relatório de Gestão do IF Sudeste MG, apresentado aos órgãos de controle interno e externo⁹ como prestação de contas anual. Assim, os registros do exercício de 2016 estariam atualizados. Os dados dos dez *campi* registrados no Sistec foram coletados no período entre 24 de abril de 2017

⁷ Os tipos de cursos ofertados pelos *campi* são: formação inicial e continuada; técnico presencial; técnico EaD; bacharelado; licenciatura; tecnologia; especialização *lato sensu* e mestrado profissional.

⁸ Os *status* das matrículas são: abandono, concluída, desligado, em curso, integralizada, reprovada, trancamento, transferência externa e transferência interna. O *status* da matrícula registra a vida acadêmica do estudante desde o momento do seu ingresso até a sua saída da unidade de ensino.

⁹ Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União.

e 18 de julho de 2017. Fizeram parte do escopo os ciclos de matrículas com data de início a partir da criação do IF Sudeste MG e com data fim até 30 de junho de 2017.

Etapa 3: Organizar os dados.

Os dados foram organizados em planilhas do Excel. Os ciclos de matrículas com as informações dos estudantes foram agrupados por tipos de cursos e por *campus*, de forma a identificar qual tipo de curso cada *campus* oferta conforme o Quadro 6. Com o objetivo de preservar as identidades, os *campi* do IF Sudeste MG estão identificados nesta pesquisa como *Campus A*, *Campus B*, *Campus C*, *Campus D*, *Campus E*, *Campus F*, *Campus G*, *Campus H*, *Campus I* e *Campus J*. A Reitoria é o órgão de administração central do Instituto Federal, na qual estão concentradas as ações de nível estratégico. Não há atividades de ensino na Reitoria.

Quadro 6 - Tipos de Cursos Ofertados pelos *Campi* do IF Sudeste MG

<i>Campus</i> do IF Sudeste MG	Produtos (tipos de cursos)											
	Educação infantil	Ensino Fundamental	FIC	Técnico Presencial	Técnico EaD	Bacharelado	Licenciatura	Tecnologia	Especialização (<i>lato sensu</i>)	Mestrado	Mestrado Profissional	Doutorado
<i>Campus A</i>			x	x	x	x	x		x			
<i>Campus B</i>			x	x	x	x	x	x	x		x	
<i>Campus C</i>			x	x	x	x	x	x	x			
<i>Campus D</i>			x	x	x	x		x				
<i>Campus E</i>			x	x			x	x	x			
<i>Campus F</i>			x	x								
<i>Campus G</i>			x	x								
<i>Campus H</i>			x									
<i>Campus I</i>			x									
<i>Campus J</i>				x								

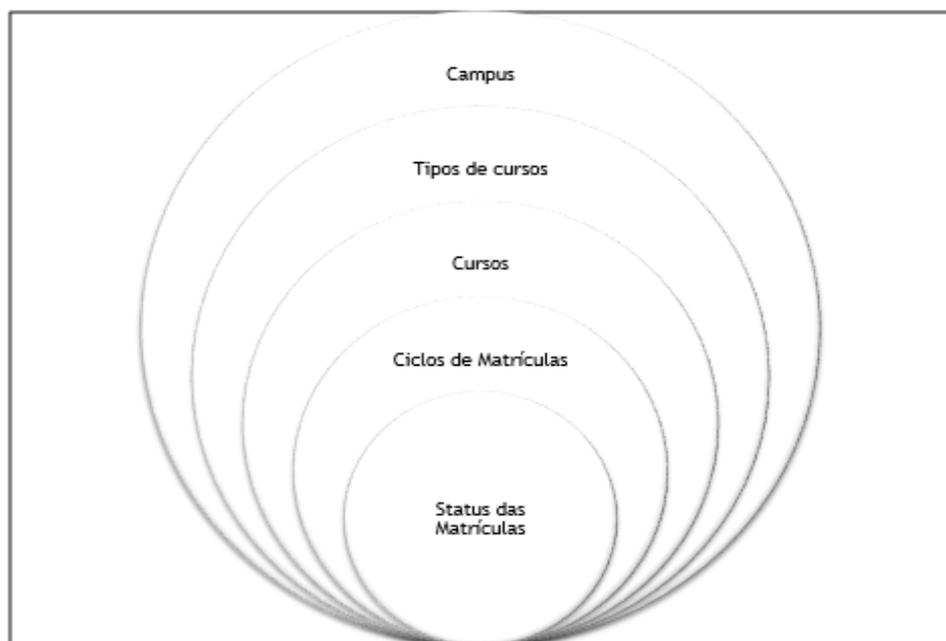
Fonte: Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional (Sistec).

Etapa 4: Mensurar as taxas de conclusão, evasão e retenção.

Os registros das matrículas no Sistec por meio dos *status* de abandono, concluída, desligado, em curso, integralizada, reprovada, trancamento, transferência externa e transferência interna permitiram mensurar as taxas de conclusão, de evasão e de retenção escolar para os tipos de curso ofertados pelos *campi* do IF Sudeste MG: Cursos FIC, Técnico Presencial, Técnico EaD, Bacharelado, Licenciatura, Tecnologia, Especialização *lato sensu* e Mestrado Profissional.

Os ciclos de matrículas em que são registrados os dados dos alunos e seus respectivos *status* da matrícula, pertencem a um curso, o qual, por sua vez, pertence a um tipo de curso ofertado por um dos *campi*. A Figura 4 apresenta essa relação.

Figura 4 - A Relação entre Tipo de Curso, Nome do Curso e Ciclo de Matrícula



Fonte: elaborada pelo autor.

Novamente, é essencial destacar que as taxas de conclusão, evasão e retenção por tipo de curso em cada unidade de ensino foram mensuradas considerando todos os ciclos de matrículas iniciados a partir da data de criação dos *campi* e finalizados até a data de 30 de junho de 2017.

Assim, a taxa de conclusão por tipo de curso foi mensurada por meio do somatório dos *status* de matrículas registrados nos ciclos de matrículas como “concluída” e pertencentes ao

tipo de curso em análise, dividido pelo quantitativo de alunos ingressantes nos ciclos de matrículas pertencentes ao tipo de curso em análise e multiplicado por 100. A taxa de conclusão por tipo de curso foi mensurada por:

$$\%CC_i = (CC_i \div IC_i) \times 100,$$

Equação 1

CC: representa o quantitativo de discentes que concluíram, com êxito, o curso no ciclo na data da análise; IC: representa o quantitativo de discentes ingressantes no ciclo de matrícula na data de análise; i: é o tipo de curso em análise.

A taxa de evasão por tipo de curso foi mensurada por meio do somatório dos *status* de matrículas registrados nos ciclos de matrículas como “abandono”, “desligado”, “transferência interna” e “transferência externa”, e pertencentes ao tipo de curso em análise, dividido pelo quantitativo de alunos ingressantes nos ciclos de matrículas pertencentes ao tipo de curso em análise e multiplicado por 100. A taxa de evasão por tipo de curso foi mensurada por:

$$\%EC_i = (EC_i \div IC_i) \times 100,$$

Equação 2

EC: representa o quantitativo de discentes que tiveram a matrícula finalizada sem êxito no ciclo de matrícula na data de análise; IC: representa o quantitativo de discentes ingressantes no ciclo de matrícula na data de análise; i: é o tipo de curso em análise.

A taxa de retenção por tipo de curso foi mensurada por meio do somatório dos *status* de matrículas registrados nos ciclos de matrículas como “em curso”, “integralizada”, “reprovada” e “trancamento”, e pertencentes ao tipo de curso em análise, dividido pelo quantitativo de alunos ingressantes nos ciclos de matrículas pertencentes ao tipo de curso em análise e multiplicado por 100. A taxa de retenção por tipo de curso foi mensurada por:

$$\%RC_i = (RC_i \div IC_i) \times 100,$$

Equação 3

RC: representa o quantitativo de discentes que não concluíram o curso dentro do período de duração do ciclo de matrícula na data de análise; IC: representa o quantitativo de discentes ingressantes no ciclo de matrícula na data de análise; i: é o tipo de curso em análise.

A Tabela 2, com as taxas de conclusão, evasão e retenção por tipo de curso ofertado em cada unidade de ensino, consta na seção de análise dos resultados. Assim, foi possível cumprir o primeiro objetivo específico: identificar os *campi* que apresentaram os melhores e piores resultados nos indicadores de conclusão, evasão e retenção por tipo de curso.

Em seguida, foi possível, por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas com os gestores, atender aos demais objetivos específicos: descrever as práticas organizacionais adotadas em cada um dos *campi*; analisar como essas práticas organizacionais foram implementadas e disseminadas; e avaliar as principais diferenças entre as práticas organizacionais dos *campi* com menores e maiores taxas de conclusão, evasão e retenção escolar.

Etapa 5: Entrevista e transcrição.

Após identificar os *campi* que apresentaram os melhores e piores resultados nos indicadores de conclusão, evasão e retenção por tipo de curso, foram selecionados para as entrevistas os gestores e ex-gestores dos *campi* com melhores e piores indicadores, com o objetivo de descrever as práticas organizacionais adotadas por cada unidade. O perfil dos entrevistados consta no Quadro 7, na seção sobre a análise dos resultados. O critério de seleção considerou a relação entre o período em que o gestor esteve no cargo e os dados quantitativos dos indicadores de gestão obtidos dos cursos.

Seguiu-se as orientações de Gaskell (2003) para construir o tópico guia das entrevistas. Assim, a elaboração do tópico guia considerou a leitura prévia da literatura relacionada ao tema e o reconhecimento do campo. As entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados. A entrevista gravada permite ao entrevistador ter maior atenção na escuta e no entendimento do que o entrevistado diz em vez de preocupar-se em fazer anotações. Ao fim de cada entrevista, e antes da data de agendamento da entrevista seguinte, foram realizadas as transcrições de todas as palavras faladas. As etapas de planejamento e de execução das entrevistas em profundidade ocorreram nos meses de agosto e setembro de 2017.

Etapa 6: Análise dos dados.

Para a interpretação dos textos oriundos das entrevistas, o processo de análise foi inspirado na análise de conteúdo que envolve várias etapas, as quais permitem dar significado aos dados coletados (MINAYO, 2001; BAUER, 2003; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009).

Neste caso, a metodologia utilizada para a interpretação dos textos foi a desenvolvida por Bardin (2011), que se estrutura em três fases: pré-análise, exploração do material coletado e tratamento dos dados, dos quais também fazem parte a inferência e a interpretação.

Na pré-análise, o material foi organizado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Após essa primeira leitura de contato, foram selecionados, nas entrevistas, os trechos diretamente vinculados à temática a ser analisada. A seguir, já com a definição dos trechos, foram definidas as categorias de análise e elaborados indicadores que pudessem ser identificados nas entrevistas e trechos das entrevistas que foram analisados. Destaca-se que foi necessário definir os trechos das entrevistas devido tanto à quantidade de material coletado quanto ao fato de as entrevistas serem semiestruturadas, o que permitiu aos entrevistados, muitas vezes, discorrer sobre temas que não estavam diretamente vinculados à pesquisa em pauta. Finalmente, as dimensões, tendências, padrões e relações identificadas nas entrevistas foram comparados com as anotações do pesquisador obtidas a partir das suas observações da dinâmica organizacional de cada uma das unidades visitadas.

Como assinala Gaskell (2003, p. 71), para analisar o *corpus* de textos extraídos das entrevistas, “é essencial quase que viver e sonhar as entrevistas – ser capaz de relembrar cada ambiente entrevistado e os temas-chave de cada entrevista”. Os dados do *corpus* de textos foram analisados levando-se em consideração a experiência do autor desta dissertação enquanto servidor da organização escolar pesquisada. Essa experiência corroborou para obter informações adicionais sobre a rotina escolar e sobre “como se faz” e “como se organizam” as práticas organizacionais. A vivência nesse espaço escolar permitiu compreender plenamente a linguagem dos gestores entrevistados. Essa vivência também contribuiu para minimizar a possibilidade de interpretar as informações através de lentes distorcidas. A interpretação exige tempo, energia e implica a “imersão do próprio pesquisador no *corpus* do texto” (GASKELL, 2003, p. 85). É um processo de leitura e releitura.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Análise dos Resultados Quantitativos da Pesquisa

O IF Sudeste MG oferta vagas em ciclos de matrículas em oito tipos de cursos, os quais formam as oito categorias de análise¹⁰: formação inicial e continuada, técnico presencial, técnico EaD, bacharelado, licenciatura, tecnologia, especialização *lato sensu* e mestrado profissional. Nesses tipos de cursos, estão registrados os dois níveis de educação: educação básica e educação superior. Também, estão registrados os cursos nas modalidades de EaD, EJA e educação profissional e tecnológica. Os dados da pesquisa confirmam que as unidades de ensino do IF Sudeste MG não ofertam vagas em educação infantil, Ensino Fundamental anos iniciais e finais, mestrado acadêmico e doutorado.

A Tabela 1 apresenta o quantitativo de todos os ciclos de matrículas ofertados e registrados no Sistec em cada unidade de ensino. Apresenta, também, o quantitativo de ciclos analisados e o respectivo quantitativo de alunos matriculados.

Tabela 1 - Quantitativo de Ciclos de Matrículas e de Estudantes por *Campus*

<i>Campi</i> do IF Sudeste MG	Quantidade de ciclos de matrículas registrados no Sistec	Quantidade de ciclos de matrículas analisados	Total de matrículas dos ciclos analisados
Juiz de Fora	335	230	10919
Rio Pomba	285	215	9736
Barbacena	228	145	6794
Muriaé	98	63	2397
Santos Dumont	89	71	1689
São João del-Rei	70	49	1654
Bom Sucesso	20	15	433
Cataguases	2	1	32
Ubá	2	0	-
Manhuaçu	3	0	-
Total	1.132	789	33.654

Fonte: elaborada pelo autor com dados do Sistec.

Foram catalogados 1.132 ciclos de matrículas. Destes, 789 foram analisados, o que corresponde aos dados registrados de 33.654 estudantes. Os 343 ciclos não analisados correspondem àqueles com data prevista para o fim do ciclo posterior a 30 de junho de 2017, não podendo, assim, ser incluídos no escopo deste trabalho.

¹⁰ Foram mantidas essas mesmas categorias de análise adotadas pelo Sistec.

Para cada tipo de curso, foram identificados: o *campus* com maior taxa de conclusão e, conseqüentemente, menores taxas de evasão e retenção; e o *campus* com menor taxa de conclusão e, conseqüentemente, maiores taxas de evasão e retenção. O objetivo foi avaliar as principais diferenças entre as práticas organizacionais dos *campi* com menores e maiores taxas de conclusão e com menores e maiores taxas de evasão e retenção.

(1) Se observados os resultados de cada unidade, separadamente, constata-se que: os *Campi* C e D têm as maiores taxas de sucesso nos cursos Formação Inicial e Continuada (FIC); 76,43% e 47,17%, respectivamente; os *Campi* B e E têm suas maiores taxas de sucesso nos cursos de Especialização; os *Campi* F e G, que ofertam somente os cursos Formação Inicial e Continuada (FIC) e Técnico Presencial, têm suas maiores taxas de sucesso nos primeiros, nos FIC, com 56,90% e 49,43%, respectivamente; e no *Campus* A, embora ofereça a maior parte dos cursos, os resultados são abaixo da média, sendo a maior taxa de sucesso obtida no curso Técnico Presencial. Esses resultados constam na Tabela 2.

(2) Se observados os resultados gerais do IF Sudeste MG, verifica-se que: o *Campus* C tem a maior taxa de sucesso para os tipos de curso Formação Inicial e Continuada e Técnico Presencial. O *Campus* B tem a maior taxa de sucesso para os tipos de curso Técnico a Distância, Bacharelado e Licenciatura, além de ser o único que oferta o tipo de curso Mestrado Profissional. O *Campus* D tem a maior taxa de sucesso para o tipo de curso Tecnologia. E o *Campus* E tem a maior taxa de sucesso para o tipo de curso Especialização. Esses resultados constam na Tabela 2.

Tabela 2 - Taxas de Conclusão, Evasão e Retenção Escolar por Tipo de Curso e por *Campus* (%).

	Produtos (Tipos de Curso)							
	FIC	Técnico Presencial	Técnico EaD	Bacharelado	Licenciatura	Tecnologia	Especialização	Mestrado Profissional
<i>Campus A</i>								
Taxa de conclusão	17.68	26.79	23.46	15.69	5.05		0.0	
Taxa de evasão	54.14	17.42	41.20	31.37	75.23		0.0	
Taxa de retenção	28.18	55.79	35.34	52.94	19.72		100	
<i>Campus B</i>								
Taxa de conclusão	52.71	39.62	33.37	34.44	29.91	38.77	65.05	90.91
Taxa de evasão	36.45	44.59	62.92	49.06	61.97	51.54	20.39	0.0
Taxa de retenção	10.84	15.79	3.71	16.50	8.12	9.69	14.56	9.09
<i>Campus C</i>								
Taxa de conclusão	76.43	60.72	25.45	32.61	24.53	41.70	44.44	
Taxa de evasão	23.57	28.74	15.47	36.96	46.36	42.15	18.52	
Taxa de retenção	0.0	10.54	59.08	30.43	29.11	16.14	37.04	
<i>Campus D</i>								
Taxa de conclusão	47.17	31.93	9.81	24.47		44.92		
Taxa de evasão	19.68	47.86	31.73	17.37		44.92		
Taxa de retenção	33.15	20.21	58.46	58.16		10.16		
<i>Campus E</i>								
Taxa de conclusão	49.49	36.12			28.21	43.32	76.67	
Taxa de evasão	40.74	36.89			56.41	30.36	3.33	
Taxa de retenção	9.76	26.99			15.38	26.32	20.0	
<i>Campus F</i>								
Taxa de conclusão	56.90	15.38						
Taxa de evasão	36.34	25.64						
Taxa de retenção	6.76	58.97						
<i>Campus G</i>								
Taxa de conclusão	49.43	17.42						
Taxa de evasão	18.10	43.40						
Taxa de retenção	32.47	39.15						
<i>Campus H</i>								
Taxa de conclusão	28.13							
Taxa de evasão	6.25							
Taxa de retenção	65.63							
<i>Campus I</i>								
Taxa de conclusão	n/a							
Taxa de evasão								
Taxa de retenção								
<i>Campus J</i>								
Taxa de conclusão								
Taxa de evasão		n/a						
Taxa de retenção								

Fonte: Sistec.

Para que se compreenda melhor esses resultados, em 2010, o MEC e os 38 Institutos Federais assinaram o Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAM) para fins de estruturação, organização e atuação dos Institutos Federais. “O TAM prevê como compromisso dos Institutos Federais o alcance da média de 80% de eficácia na formação” (MEC, 2011, p. 12).

O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em junho de 2014, com vigência por dez anos, estabeleceu como meta elevar, gradualmente, a taxa de conclusão média dos cursos de nível médio na Rede Federal e a taxa de conclusão média dos cursos de graduação para 90% até 2024 (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, o IF Sudeste MG elaborou e aprovou, em setembro de 2014, o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com vigência até o exercício de 2019. Para o PDI, o objetivo foi manter a permanência dos estudantes em 70% em 2016, é de 75% em 2017, será de 78% em 2018 e 80% em 2019. Entre esses estudantes permanentes no curso, o objetivo foi obter a taxa de conclusão de 75% em 2016, é de 80% em 2017, será de 85% em 2018 e 90% em 2019 (IF Sudeste MG, 2014a).

Registre-se que as metas estipuladas pelo próprio IF Sudeste MG não estão sendo alcançadas. De fato, estão bem aquém do desejado pela organização.

6.2 Análise dos Resultados Qualitativos da Pesquisa

Em consonância com os resultados previamente obtidos e apresentados na subseção 6.1, as entrevistas e observações foram realizadas em seis dos dez *campi*, atendendo a um dos objetivos específicos de descrever as práticas organizacionais adotadas nos *campi* que apresentaram os melhores e os piores resultados nos indicadores de conclusão, evasão e retenção por tipo de curso. Os gestores dos outros quatro *campi* não foram entrevistados, porque suas unidades de ensino não apresentaram melhores ou piores resultados nesses indicadores. Os nomes dos *campi* e os nomes dos entrevistados estão codificados para preservar as identidades conforme apresentado no Quadro 7.

Participaram da pesquisa 17 servidores docentes da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e uma servidora da carreira de Técnico-Administrativo em Educação, que ocupa o cargo de coordenadora geral de Ensino Técnico. Dos 18 participantes, apenas dois docentes não concederam a entrevista presencial, mas encaminharam as respostas

via *e-mail* institucional do IF Sudeste MG. As entrevistas foram realizadas na Reitoria e nos *Campi* de lotação dos gestores. A entrevista com maior tempo de gravação durou 45 minutos e o tempo médio das entrevistas foi de 25 minutos.

Quadro 7 - Códigos Atribuídos aos *Campi* e ao Perfil dos Servidores Entrevistados

Código	Cargo	Data de início no cargo	Data final no cargo
Gestor1	Diretor Geral	Março de 2013	Em exercício no cargo
Gestor18	Diretor de Ensino	Março de 2017	Em exercício no cargo
Gestor2	Diretor Geral	Fevereiro de 2009	Maio de 2017
Gestor3	Diretor de Ensino	Junho de 2012	Maio de 2017
Gestor4	Coordenador Adjunto EaD	Março de 2013	Em exercício no cargo
Gestor5	Coordenador Geral de Graduação	Fevereiro de 2014	Em exercício no cargo
Gestora6	Coordenadora Geral de Ensino Técnico	Agosto de 2011	Em exercício no cargo
Gestor7	Diretor de Pesquisa e Pós-graduação	Maio de 2017	Em exercício no cargo
Gestor8	Diretor Geral	Maio de 2017	Em exercício no cargo
Gestor9	Diretor de Ensino	Março de 2011	Maio de 2013
Gestora10	Diretora de Ensino	Maio de 2013	Maio de 2017.
Gestora11	Coordenadora Geral de Cursos Técnicos Integrados	Maio de 2017	Em exercício no cargo
Gestor12	Diretor de Ensino	Setembro de 2015	Em exercício no cargo
Gestor13	Coordenador Adjunto EaD	Setembro de 2015	Julho de 2017
Gestora14	Coordenadora de Curso	Outubro de 2015	Em exercício no cargo
Gestor15	Diretor Geral	Maio de 2017	Em exercício no cargo
Gestor16	Diretor de Ensino	Março de 2017	Em exercício no cargo
Gestor17	Diretor Geral	Maio de 2014	Em exercício no cargo

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas e nas publicações do Diário Oficial da União.

6.2.1 Tipo de Curso: Técnico Presencial

Considerando o tipo de curso Técnico Presencial, o *Campus C* tem a maior taxa de sucesso do IF Sudeste MG. São 17 cursos¹¹ ofertados e 100 ciclos de matrículas registrados no Sistec. Destes, 27 não fazem parte do escopo. Nos 73 ciclos analisados, que tiveram início a partir da data de criação do IF Sudeste MG e término até 30 de junho de 2017, ingressaram 2.999 estudantes. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 60,72%, 28,74% e 10,74%.

De 2011 a 2013, o *Campus* atendeu à solicitação do MEC para aumentar a oferta de vagas. Entretanto, não recebeu os códigos de vagas necessários para a abertura de novos cursos. Houve insatisfação dos docentes e dos discentes.

Foi um período um pouco de, vou considerar, transição porque a gente estava num momento em que a instituição estava abrindo novos cursos que era o acordo de metas que tinha na época. Que colocava que a gente abriria cursos e teria mais professores, o que não aconteceu necessariamente nessa ordem, com o passar dos anos. E que gerou alguns transtornos para a gente [...]. Nós abrimos cursos, mas não recebemos as vagas. As vagas que mereciam. Então, isso para mim gerou um certo transtorno na sequência do funcionamento dos cursos (Gestor9).

Neste período de transição, de expansão, os temas permanência e êxito não entravam na agenda dos gestores. Os professores sabiam apenas as taxas de evasão e retenção dos cursos em que ministravam aulas. Os gestores não discutiam a questão da evasão e da retenção, mas deixavam a cargo da supervisão pedagógica. Não houve registro, por parte do gestor, de qualquer tipo de controle ou regras para acompanhamento das turmas ou dos alunos.

No período que eu assumi, eu não me lembro de ter sido discutido isso não. A gente trabalhava realmente com uma preocupação que, naquela época, lembro que a gente estava com algum problema de defasagem, faltando professores.

¹¹ O nome dos 17 cursos ofertados pelo *Campus C* e registrados no Sistec são: Técnico em Química na forma integrada; Técnico em Agroindústria na forma integrada; Técnico em Hospedagem na forma integrada; Técnico em Enfermagem na forma subsequente; Técnico em Recursos Humanos na forma concomitante; Técnico em Agropecuária na forma integrada; Técnico em Administração na forma subsequente; Técnico em Eventos na forma concomitante; Técnico de Cuidador de Idosos do PROEJA na forma integrada; Técnico em Segurança do Trabalho na forma subsequente; Técnico em Química na forma concomitante; Técnico em Nutrição e Dietética na forma subsequente; Técnico em Agropecuária na forma concomitante; Técnico em Química na forma subsequente; Técnico em Meio Ambiente na forma subsequente; Técnico em Informática na forma concomitante; e Técnico em Informática na forma subsequente.

Então, mais a gente preocupava em ter o professor para dar aula, para ministrar essa aula do que efetivamente discutir a evasão. **A evasão, eu acredito que era mais observada, talvez, principalmente, pela parte de supervisão pedagógica e pela parte de orientação educacional.** No período que eu fiquei frente à Diretoria de Ensino, **a gente ainda não tinha implantado um sistema que fizesse essa coleta de informações sobre evasão escolar.** O que a gente fazia, de certa forma, enquanto controle, era, vou considerar transitório, uma alternativa que a gente adotava que era o quê? Qualquer aluno que quisesse sair da instituição, antes de ser transferido, a gente gostava de saber o porquê estava sendo transferido (Gestor9, grifo nosso).

As solicitações de transferências ocorriam e ainda ocorrem com frequência no segundo semestre de cada ano nos cursos integrados. O estudante com probabilidade significativa de reprovação solicita transferência para uma escola estadual na qual tem mais chance de aprovação. Nas escolas estaduais, os alunos têm disciplinas da Base Nacional Comum. No Instituto Federal, além das disciplinas da Base Nacional Comum, os alunos têm as disciplinas técnicas de Formação Específica. Eles podem cursar até 21 disciplinas ao mesmo tempo. “Na época, [...], você via que alguns realmente tinham muita dificuldade e alguns acabavam retornando para o Estado em função do número de reprovações” (Gestor9). Também, não há registro de qualquer ação no sentido de reter os educandos.

Esse *Campus* convive com a falta e com a rotatividade de professores. A rotatividade pode ser explicada, porque a unidade de ensino é percebida como uma unidade na qual o professor precisa dar muitas aulas, em que se trabalha muito. A centralidade desse *Campus*, para os docentes, está no ensino, enquanto pesquisa e extensão ficam em segundo plano.

[O *Campus*] sempre foi rotulado como um local que se trabalhava demais. Eu discordo um pouquinho disso, porque muitas vezes com o fato de a gente passar para os cursos superiores, das coisas que a gente mais ouvia, ‘A função do instituto, assim como da universidade, seria ensino, pesquisa e extensão’. Se é ensino, pesquisa e extensão, é um tripé. Mas o tripé nunca, a meu ver, talvez por ser cria de escola, ter bagagem de escola, da rede estadual, da rede municipal, por acreditar principalmente que com o ensino você faz pesquisa, com o ensino faz extensão, com extensão e pesquisa. Se você não fizer ensino, a escola para. E aí me incomoda e preocupa ficar sem professor em determinados momentos. Então, para a realidade da escola, a gente tem ainda uma defasagem grande de professores. [...]. Acho um erro de falar que aqui tem que dar muita aula. Eu acredito que professor tem que dar aula. E conforme eu falei no início, nós não somos universidade. Nós não temos esse privilégio de ter um professor para pegar duas disciplinas. Isso é uma realidade que não faz parte da nossa. E não vejo como corrigir isso por um longo período. Por mais que a gente tente, ‘Ah, vamos diminuir’. Tá, mas então quem vai dar as aulas que vão ficar sem professor? Isso me incomoda e me

preocupa. A gente ainda tem defasagem de professor e não temos essa possibilidade de deixar professor com poucas disciplinas (Gestor9).

Não custa lembrar que a finalidade primeira dos Institutos Federais, de acordo com a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, é “ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional”, bem como “desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais”.

No entanto, o problema da formação do docente para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) tem suscitado, nos últimos tempos, debates acadêmicos e políticos na área educacional. Isso posto que, na maioria, os professores dos Institutos Federais são oriundos de cursos de mestrado e doutorado de formação acadêmica e sem perfil para lecionar em formação profissional, técnica e tecnológica e com expectativas de atuar nas universidades, cujo perfil não é idêntico ao dos Institutos Federais (ARAÚJO, 2008; MACHADO, 2008; MOURA, 2008; URBANETZ, 2011; BASTOS; ROVARIS, 2012; COSTA, 2013; CARVALHO; SOUZA, 2014; OLIVEIRA, 2016; URBANETZ, 2012; STRYHALSKI; GESSER, 2017). Apesar dos inúmeros debates sobre o perfil do professor da EPT e das expectativas destes, que, ao chegarem aos Institutos Federais reproduzem as aulas ministradas em cursos de perfil mais academicistas, “ainda não resultaram em posições conclusivas no que se refere ao processo de formação desse professor” (CARVALHO; SOUZA, 2014, p. 884). Algumas questões têm se tornado centrais e mobilizado os debates: “há especificidades na formação do docente da EPT? Como e onde os professores da EPT adquirem os saberes da docência? Quais são os saberes mobilizados pelos docentes em sua prática profissional? Que modelo(s) de formação responderia(m) adequadamente a essas questões?” (*ibidem*)

Esta redefinição do papel do professor supõe recuperar sua centralidade, seu compromisso no processo educativo e o reconhecimento de que há um conjunto de fatores que influenciam uns aos outros, tais como a formação inicial, o desenvolvimento profissional em serviço, as condições de trabalho, o engajamento profissional, a carreira profissional etc. O que supõe que indaguemos, continuamente, quem educa o educador? (CARVALHO; SOUZA, 2014, p. 904-905)

No período de 2011 a 2013, ao mesmo tempo em que havia defasagem de professores, os que eram de 20 horas e 40 horas passaram para 40 horas/dedicação exclusiva (DE). A saber, houve aumento de custo para a sociedade, mas não houve a abertura de novas vagas para discentes. A fala do gestor é bem elucidativa do que aconteceu em muitos Institutos Federais e em universidades públicas:

Hoje, acho que a gente tem dois professores que não têm dedicação exclusiva. Como os professores de 20 e 40 horas passaram para dedicação exclusiva, aí aquele saldo que a gente tinha foi para o espaço. Tanto que eu falava: ‘Gente, não faz isso. É muito bom a dedicação exclusiva nesse momento para o professor. Só que para a instituição agora, eu preciso ter professor aqui dentro e não necessariamente professor com dedicação exclusiva. Nem todo mundo faz pesquisa. Nem todo mundo faz extensão. Eu preciso de professor que dê aula, senão eu vou deixar aluno sem aula’ (Gestor9).

Outros fatores desafiadores para a gestão, que contribuem para a evasão, são a falta de perspectiva dos egressos de atuação profissional no mercado de trabalho, a falta de perspectiva de retorno financeiro e reconhecimento, a falta de identificação dos estudantes com o curso escolhido e o grau de dificuldade das disciplinas.

A questão da evasão eu vejo um pouco também em termos de mercado. Eu acredito e hoje já de algum tempo eu defendo: fechamento de curso. E alguns cursos específicos. Inclusive, um da minha área. Por quê? Por não ver mercado de trabalho. Outros cursos deveriam ter redução de vagas e as vagas direcionadas, talvez, para outros cursos de forma a dar alternativa aos alunos da cidade, da região que estão terminando o 9º ano e querem ingressar em um curso técnico. E aí eu acho que a gente vai atender de uma forma mais ampla (Gestor9).

A falta de identificação dos estudantes com o curso escolhido também foi citada por gestores de outros *campi*. Tal fato mostra a universalização do problema: “O aluno não identificou e aí começa a reprovar, não é? E aí o coeficiente muito baixo faz com que o aluno desista” (Gestor2). E quando ele não vê perspectiva de trabalho na região dele, ele também desiste.

O diálogo com os estudantes antes do registro das matrículas é uma maneira de prevenir que eles iniciem seus estudos e cheguem à conclusão de que não estão fazendo o curso que queriam. De fato, todo processo seletivo deve ser muito bem divulgado. O aluno deve conhecer

a matriz curricular do curso, especialmente a dos cursos técnicos na forma integrada, que podem ter 19 disciplinas ou mais.

Existe na Copese do instituto esse trabalho de divulgação por ocasião do processo seletivo. Então, enquanto estão acontecendo as inscrições, uma equipe é designada para fazer esse trabalho de divulgação. Eu, particularmente, algumas vezes cheguei a sugerir que os professores pudessem ir. Porque até onde eu sei, aqui no *Campus*, quem se encarregava dessa divulgação eram técnico-administrativos que não estavam, inclusive, nem, assim, diretamente ligados à educação, ao aluno. Então, eu acho que essa divulgação precisa ser muito bem trabalhada. Talvez seja uma sugestão que eu deixo para o Instituto. Eu acho que essa divulgação tem que ser alinhada. Esse corpo a corpo precisa ser cuidado (Gestora10).

No *site* do Instituto Federal, estão disponíveis as informações sobre os cursos ofertados e a matriz curricular para subsidiar o estudante na escolha do curso de acordo com o seu perfil. Então, para a Gestora6, “pressupõe-se que ele venha sabendo”; isto é, pressupõe-se que o estudante conheça as características do curso em que realizou a matrícula. Mas essa não é a realidade, principalmente, devido às altas taxas de evasão ao longo dos cursos observadas nesta pesquisa. De modo geral, os gestores apontaram a falta de conhecimento dos cursos antes do ingresso nestes.

Durante as observações, foi possível constatar que os pais fazem questão de enviar seus filhos para estudar nesta unidade de ensino, pois é uma instituição tradicionalmente reconhecida na cidade pela qualidade do Ensino Médio desde os tempos de Escola Agrotécnica. Frente a esse contexto, é comum encontrar estudantes que se matricularam “obrigados” pelos pais.

Outros educandos se matriculam no Ensino Médio, nesta Unidade, e realizam, concomitantemente, uma carreira técnica, porque é obrigatório, mas seu propósito é ingressar na universidade. Não só a qualidade do ensino contribui para o melhor resultado no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), mas também em função das cotas nas universidades para estudantes de escolas públicas. “Infelizmente, isso é uma realidade. Eu costumava falar isso, em 2012: gente, eu não vou tampar o sol com a peneira. Sei que tem uma menina aqui que quer fazer o médio. Querem ir para a universidade” (Gestor9).

Diante dos desafios apontados, algumas práticas organizacionais foram implantadas pelos gestores:

- (i) orientação pedagógica e psicológica.

Qualquer aluno que quisesse sair da instituição, antes de ser transferido, a gente gostava de saber o porquê estava sendo transferido. [...] Contamos com dois psicólogos que dão um suporte para a gente aqui, onde a gente tem essa possibilidade de fazer um acompanhamento com esses alunos, principalmente no integrado. Então, em termos de ações, eu acredito bastante no trabalho feito pela parte de orientação, pela parte do CAE – Coordenação de Assistência ao Educando, que na época era Coordenação Geral de Assistência ao Educando e depois foi incorporado o trabalho de assistente social (Gestor9).

(ii) programa de assistência estudantil. “Hoje, nós somamos a isso a questão das bolsas. Bolsas que são auxílios para que os alunos possam se manter, para que possam se alimentar, morar, que acredito ser um apoio” (Gestor9). Nesta Unidade, também, há refeitório com refeição subsidiada.

(iii) diálogo com as famílias.

A Coordenação de Assistência ao Educando faz um acompanhamento muitas vezes, principalmente, na questão disciplinar. Ela é o nosso elo com os pais, com as famílias. Então, ela é o responsável por fazer esse meio de campo. Vamos usar esse termo. Esse contato família/escola para saber o que está acontecendo, seja, às vezes, para dar uma punição, para dar uma advertência, seja, às vezes, para participar também nas questões ligadas às reuniões de pais e mestres, quando ocorre a entrega de boletim (Gestor9).

Observa-se que os diálogos com as famílias são mais comuns nos cursos técnicos na forma integrada. Para Hanushek, Rivkin e Taylor (1996) há influência positiva da participação dos pais sobre a *performance* dos estudantes. A participação dos pais no acompanhamento e na motivação de seus filhos para estudar corroboram para melhorar o desempenho dos estudantes e, conseqüentemente, evitar as retenções. Como já afirmado anteriormente, a retenção é um fator concorrente para o aumento da evasão.

(iv) Alojamento para os estudantes. “O alojamento acho que era um reforço muito grande” (Gestor9). Por meio das observações realizadas, identificou-se que o *Campus* não oferece mais o alojamento. “A gente tinha alojamento, que, ao meu ver, era e ainda continua sendo algo que facilita para diminuir a evasão” (Gestor9).

(v) disponibilizar fotocópias aos estudantes. “No nível do integrado e do técnico, sempre foram disponibilizadas as impressões para que os alunos pudessem estudar. A gente dava as apostilas. Agora, estou na dúvida se foi suspenso ou se reduziram” (Gestor9).

(vi) atividades de socialização e fomento a atividades práticas. A Gestora10 enfatizou que no *Campus* é realizada uma série de eventos. Um fato especial ocorreu com um projeto de

extensão, uma feira de ciência, idealizado por uma professora de Química. O resultado positivo alterou o *status* do projeto de extensão para um programa institucionalizado, que conta com a participação das escolas da cidade. Esse tipo de prática motiva os alunos.

A gente tem alunos do 1º ano que chegam aqui, às vezes, com 14 anos, 15 anos ainda incompletos. Com 14 anos. Alguns até com 13 para 14 anos. São alunos muito jovens. E essa menina, se você trabalhar num curso só com teoria, o desestímulo vem naturalmente. Então, é um curso que movimenta (Gestora10).

Em relação aos cursos técnicos na forma integrada, os estudantes do *Campus C*, além de feiras de ciência, são envolvidos em atividades de pesquisa, eventos culturais, olimpíada de redação, em atividades do grêmio e em olimpíada de matemática. “Agora, nós temos quatro alunos que ganharam medalha na OBMEP¹². Então, a gente vai lá. A professora vai com eles representando a escola. Então, tem esse carinho de premiar. [...] a gente valoriza muito as coisas que eles fazem” (Gestora11).

No curso Técnico em Agroindústria, há dias de integração entre os estudantes e os egressos desse curso que atuam no mercado de trabalho ou que continuaram os estudos. O objetivo é estimular o aluno, ajudar a criar rotina de estudos e despertar para a necessidade do comprometimento com as demais atividades acadêmicas. Esse contexto ajuda a entender a relação afetiva entre os discentes e a instituição.

Eu costumo dizer que aqui deve ter mel porque esses alunos saem daqui, assim, eles têm paixão. Você sente isso neles. Tanto o aluno que sai hoje, em 2017, quanto aquele que saiu em 1980, em 1940. Eles têm uma verdadeira paixão. Há um encantamento por isso aqui. A gente quase que se torna uma família. Talvez esse seja o segredo, o ingrediente do segredo nosso aí para manter essa menina (Gestora10).

É preciso lembrar que esta Unidade é a que apresenta maior taxa de sucesso no IF Sudeste Minas. O FIC tem uma taxa de conclusão de 76,43%.

(vii) conselho de classe. É uma reunião bimestral e envolve todos os professores de todas as turmas dos cursos técnicos na forma integrada. São debatidos os aspectos quantitativos do

¹² A Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP) é realizada pelo Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA), com a finalidade de incentivar o estudo da matemática das escolas públicas e, a partir de 2017, também das escolas particulares, para descobrir novos talentos nessa área. Os estudantes medalhistas da OBMEP são convidados a fazerem parte de um Programa de Iniciação Científica. Disponível em: <http://www.obmep.org.br/apresentacao.htm>

desempenho dos estudantes e os aspectos qualitativos. Os alunos com baixo desempenho são identificados e encaminhados à Coordenação Pedagógica. O *e-mail* institucional é o canal de comunicação entre os docentes e a Coordenação Pedagógica para informar sobre os alunos que faltam com frequência e os que estão desestimulados.

Hoje, existe uma planilha prévia ao conselho. Essa planilha é alimentada pelos professores e constantemente verificada pela Coordenação Pedagógica. Então, por exemplo, o professor coloca lá: ‘Olha, o aluno x do curso tal está faltando já há duas semanas’. Então, a partir dessa demanda dele, a gente já vai atrás. Como são alunos menores, a família tem que ser envolvida o tempo todo (Gestora10).

(viii) monitoria remunerada. A ideia desta prática surgiu durante os trabalhos da Comissão de Permanência e Êxito, pois, até aquele momento, em 2016, havia poucos monitores e eles não tinham remuneração e atuavam apenas em algumas disciplinas específicas. Os estudantes se interessavam mais pelos projetos de extensão e de iniciação científica que pagavam bolsa. “Aí desde o ano passado, a gente conseguiu remunerar essas bolsas de monitoria. Isso foi um incentivo muito grande” (Gestora10).

A monitoria é um incentivo para o monitor no sentido de aprimorar os conhecimentos e no sentido de ser remunerado. Observou-se que, em geral, o perfil dos estudantes do IF Sudeste MG é de baixa condição econômica. Tal como apontaram Hanushek, Rivkin e Taylor (1996), há influência positiva na renda familiar sobre a performance dos estudantes. A monitoria também é um incentivo para o educando que apresenta dificuldade em aprender.

(ix) conselho dos pais. Os pais se reúnem mensalmente nas dependências do *Campus* e participam da rotina escolar com sugestões e reivindicações (Gestora11). “O Conselho de Pais é muito importante, porque ele traz para nós o *feedback* do aluno, dos filhos deles” (Gestor8).

(x) remanejamento de código de vaga de docente entre departamentos. Atualmente, o código de vaga que surge em virtude de aposentadoria não é, necessariamente, destinado ao departamento em que o docente aposentou. Os chefes de departamento dialogam para identificar e ceder a vaga ao núcleo que está deficiente de professor efetivo (Gestor8).

É curioso observar que, não obstante a taxa de sucesso do *Campus C* ser a melhor do IF Sudeste MG para o tipo de curso Técnico Presencial, os gestores não se reuniam especificamente para estabelecer metas, seja no período de 2011 a 2013: “Eu não me lembro, no período que eu estive à frente, eu não me lembro de ter discutido essa questão de evasão” (Gestor9); seja no período de 2013 a 2017: “Não havia uma meta preestabelecida, não. A gente

tinha uma ideia desse índice anual. Alguns cursos chamavam mais a atenção pela retenção em especial. Até mais do que só pela evasão. E aí, a partir disso, a gente conversava” (Gestora10). Embora os processos gerenciais e o controle dos indicadores não fossem formalmente acompanhados, informalmente, havia preocupação com os educandos e acompanhamento da rotina organizacional, o que permitia, minimamente, buscar opções para evitar retenção, abandono e evasão.

Um dos fatores que, também, pode explicar o bom desempenho na taxa de sucesso desse tipo de curso é o bom nível dos estudantes em cursos como os de Técnico em Química, Técnico em Agroindústria e Técnico em Hospedagem. Esses cursos têm procura elevada.

É uma cidade [cidade do *Campus C*] que tem muita escola de Ensino Fundamental e pouca escola de Ensino Médio. Como eles são integrados, a gente tem uma procura muito alta. Então, nós temos uma seleção pesada. Os alunos que entram, em especial nos cursos de Química, são excelentes (Gestora10).

Foram analisados cinco ciclos de matrículas do curso Técnico em Química na forma integrada. O ciclo com menor taxa de sucesso foi de 86,67%. O ciclo com maior taxa de sucesso foi de 93,33%. Isso significa que todos os ciclos de matrículas desse curso têm taxa de sucesso superior a 80%, que é a taxa estabelecida no Termo de Acordo e Metas. A taxa média de sucesso do curso Técnico em Química na forma integrada é de 89,26%. As taxas de sucesso dos cursos Técnico em Agroindústria na forma integrada e Técnico em Hospedagem na forma integrada são, respectivamente, 76,12% e 75,53%.

O mesmo professor que dá aula na Química é o que dá aula na Agropecuária. Mas os alunos, especificamente da Química e da Agroindústria, saem com um diferencial nas exatas por conta das disciplinas específicas do curso. Então, eles sabem que eles vão ter uma base muito boa e muito diferente dos alunos que estão nas outras escolas de Ensino Médio da cidade. Então, por isso o índice de reprovação, de retenção é baixíssimo. O Química, então, é o que tem menos. É o mais difícil e é o que a gente verificava menos desistência, menos evasão (Gestora10).

O bom desempenho dos cursos técnicos presenciais também pode ser atribuído à infraestrutura adequada da unidade escolar de forma geral: sala de aula, biblioteca e uma fazenda, que possibilita a realização de aulas práticas. Nas observações realizadas, evidenciou-

se que os laboratórios são bem equipados. É um diferencial para os estudantes irem a uma instituição de ensino que não está sucateada. Ao contrário, oferece ótimas condições físicas.

Diante da diversidade de cursos ofertados, durante a pesquisa, o pesquisador, por curiosidade, também buscou conhecer o processo de escolha desses cursos por parte dos estudantes, em especial os técnicos presenciais nas formas integrada, concomitante e subsequente. Sobre esse questionamento, a Gestora10 respondeu que “não existe uma pesquisa de demanda, o que eu acho que precisava”. Para essa mesma professora, “ninguém nunca apresentou uma pesquisa de demanda local. Nenhum *Campus* nunca apresentou isso. Vem sempre com uma demanda teorizada, eu diria. Não com uma demanda prática mesmo”. As demandas pelos cursos eram apresentadas com base em uma conjuntura em nível macroeconômico.

Por outro lado, os gestores também precisam decidir sobre a viabilidade de manter a oferta de um determinado curso existente.

Então, por exemplo, nós temos hoje dois cursos técnicos subsequentes, que é Nutrição e Dietética e o Meio Ambiente, que são dois cursos que talvez já estejam numa condição de serem repensados. Quando eles foram ofertados, eles atendiam, não é? Quando começou. No início da oferta. Mas hoje são cursos com evasão alta, com empregabilidade limitada na região, bem restrita. Então, uma pesquisa de demanda anterior teria sido fundamental. O próprio Instituto já reconheceu isso. Eles chegaram até a montar uma comissão, mas acho que a coisa não foi para a frente (Gestora10).

Os dados destes dois cursos, Nutrição e Dietética e o Meio Ambiente, vão ao encontro do que foi apontado pela Gestora10. A taxa de conclusão do curso Técnico Presencial em Nutrição e Dietética na forma subsequente é de 53,60%. A taxa de conclusão do curso Técnico Presencial em Meio Ambiente na forma subsequente é ainda menor, de 49,03%.

Em situação oposta ao *Campus C* está o *Campus F*. O tipo de curso Técnico Presencial com menor taxa de sucesso do IF Sudeste MG é o do *Campus F*. Os três cursos ofertados e registrados no Sistec são: Técnico em Informática na forma subsequente, Técnico em Informática na forma concomitante e Técnico em Meio Ambiente na forma concomitante. São sete ciclos de matrículas registrados. Destes, quatro estão em andamento e, portanto, não fazem parte do escopo. Nos três ciclos encerrados, um subsequente e dois concomitantes, que tiveram início em 2015 e término em 2016, ingressaram 78 estudantes. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 15,38%, 25,64% e 58,97%.

Para o diretor geral do *Campus F*, a oferta do curso de Informática foi pensada por ser um curso “curinga”, que sempre tem demanda e por ser uma área promissora. O curso técnico em Meio Ambiente é ofertado para atender aos arranjos produtivos locais, pois há diversas mineradoras nas cidades vizinhas. Uma das finalidades dos Institutos Federais é “orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural” (BRASIL, 2008).

A produção de café também é tradição na região. O curso técnico em Meio Ambiente foi pensado para atender à demanda em torno da cafeicultura sustentável. A escolha pelos cursos técnicos em Informática e Meio Ambiente também foi influenciada pela disponibilidade de professores.

E escolha pelos cursos, também, foi a partir dos professores que nós tínhamos disponíveis. Talvez, hoje, fizéssemos diferente. Mas a abertura do *Campus* aqui já foi feita com a nomeação de diversos professores. Então, você tinha também que aproveitar, dentre aquela mão de obra de professores e atender às necessidades do local, qual que seria a melhor alternativa de curso para você implantar na cidade (Gestor17).

Esta unidade de ensino possui poucos servidores. O acúmulo de atividades entre eles é, portanto, uma realidade.

Em fevereiro de 2014, eu assumi a direção aqui do *Campus*. E desde então, eu tenho acumulado algumas atividades aqui, porque, como o nosso *Campus* tem poucos servidores, acaba que a gente dificilmente fica com uma única atividade. Então, todo mundo aqui contribui bastante em diversas áreas. Apesar de eu estar como diretor, eu participo de diversas comissões que, às vezes, a gente não tem um representante específico aqui no *Campus*. Da mesma forma, outros servidores que a gente tem aqui também. Então, desde 2014, eu tenho ficado nessas atividades inerentes à direção, inerentes ao ensino. Ainda, atuo em sala de aula apesar de estar na direção. E faço também outras atividades inerentes ao serviço público aqui do nosso *Campus* (Gestor17).

Esta unidade de ensino oferta vagas em dois tipos de curso: Técnico Presencial e Formação Inicial e Continuada (FIC). O curso Técnico Presencial é o principal produto do *Campus F*, sendo o tipo de curso FIC utilizado com os objetivos de divulgar o Instituto Federal na região e integrar o estudante dentro da instituição. “A gente tem muitas pessoas aqui que não conhecem o Instituto Federal” (Gestor17). A facilidade para se matricular no curso FIC é um

atrativo para o estudante e corrobora para que a unidade de ensino se torne mais conhecida na região.

O nosso processo de seleção aqui é, simplesmente, via inscrição. A gente não tem prova [...]. Os cursos FIC, no nosso caso, por terem essa característica de o acesso à instituição ser muito fácil, a gente acaba tendo bastante gente que conhece a instituição primeiramente fazendo um curso FIC (Gestor17).

Três fatores foram apontados como principais responsáveis pelas taxas de evasão e retenção nos cursos técnicos presenciais: falta de base dos conhecimentos escolares, custo de transporte e custo de alimentação.

Então, no início, a gente tinha muito problema de evasão, principalmente dos alunos que moravam fora da cidade, porque eles acabavam tendo custo de transporte, acabavam tendo custo de alimentação. Então, isso era um problema muito grave para a gente, para o aluno conseguir se manter aqui, visto que a realidade dos alunos aqui da região é uma realidade muito carente. Então, a gente tinha bastante problema [...]. Os nossos alunos aqui têm uma base muito ruim do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Então, ele tem uma base matemática muito fraca. Então, quando pega um curso mais voltado para as áreas de Exatas, iguais são os cursos técnicos, principalmente o Curso Técnico de Informática, ele acaba tendo uma dificuldade grande de acompanhamento em algumas atividades. E isso, sim, talvez se eu pudesse te apontar hoje como principal causa tanto de evasão quanto de retenção, a fraca base que os alunos aqui da região possuem, principalmente nas áreas de Exatas (Gestor17).

O baixo desempenho dos estudantes brasileiros na prova de Matemática do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), em 2012, vai ao encontro da afirmação do Gestor17 de que o perfil dos seus estudantes é de muita dificuldade nas disciplinas exatas. Na prova de 2012, com ênfase em Matemática, o Brasil ficou em 58º lugar dos 65 países participantes (OECD, 2012).

Neste *Campus*, foram identificadas duas práticas organizacionais com a finalidade de promover a permanência e o êxito dos estudantes: parcerias com as prefeituras dos municípios vizinhos para o fornecimento do transporte e pagamento de bolsas mensais do programa de assistência estudantil para custear parte das despesas com alimentação. No entanto, não se verificou a existência de ações no sentido de promover a melhoria da aprendizagem dos estudantes por meio de atividades de apoio naquelas disciplinas que os educandos apresentam maior dificuldade.

E aí nós conseguimos fazer algumas parcerias com prefeituras das cidades mais próximas, que hoje já disponibilizam o transporte para os alunos. A partir do momento, também, que a gente começou a ter os recursos próprios aqui do *Campus* e aí nós começamos a ter as verbas para assistência estudantil. Isso também deu uma amenizada na evasão e principalmente quanto à retenção (Gestor17).

Embora as taxas de evasão e retenção estejam elevadas, o *Campus* não é cobrado diretamente pelo MEC, seja porque essa não seja uma prática do MEC, seja porque o *Campus* ainda está em fase de implantação dos cursos.

Eu acredito que talvez [o *Campus F*], por ser um *campus* que ainda é considerado um *campus* em implantação, porque, apesar dele ter sido criado oficialmente por uma resolução do Conselho Superior em 2011 [...], ele só foi oficializado pelo MEC em junho de 2014. Então, para o MEC, a gente nasceu em 2014. Então, a gente ainda está naquela fase dos cinco anos, que é considerado um curso de implantação, que, teoricamente, você não pode ter as mesmas cobranças que você já tem num *campus* que já está consolidado, visto que você tem a questão de cursos que você tem que aprovar ainda (Gestor17).

Nessas condições, o foco está em divulgar a instituição na região tendo em vista que a unidade de ensino não recebe tantas cobranças como as demais unidades do Instituto Federal que são mais antigas.

6.2.2 Tipo de Curso: Técnico EaD

Considerando o tipo de curso Técnico EaD, o *Campus B* tem a maior taxa de sucesso do IF Sudeste MG. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 33,37%, 62,92% e 3,71%. Embora este seja o *Campus* com maior taxa de sucesso na modalidade, há que se chamar atenção para o resultado que aponta mais de 60% de taxa de evasão. Acerca desse fenômeno, Sousa e Maciel (2016) e Silva Filho *et al.* (2007) afirmam que o Brasil ainda carece de estudos, principalmente porque são poucas as Instituições de Educação Superior (IES) que, efetivamente, conhecem seus números e, menos ainda, as que possuem um programa institucional de combate à evasão, com planejamento de ações, acompanhamento de resultados e coleta de experiências bem-sucedidas, como apontam. Em um estudo realizado no Programa Universidade Aberta do Brasil da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Sousa

e Maciel (2016, p. 193) apontam que, do total de 1.133 alunos matriculados no curso de Física no período de 2005 a 2012, somente 191 estudantes concluíram o curso.

Todavia, esses números não estão distantes da realidade das IES brasileiras, de maneira geral. A Universidade Aberta do Brasil, por exemplo, graduou, desde a sua criação, em 2005, até o ano de 2015, somente 79.042 estudantes (INEP, 2015). Embora o INEP não informe o quanto esse número indica em termos percentuais quantos estudantes concluíram os cursos desde a criação da Universidade Aberta do Brasil, somente o Edital nº 75/2014 ofereceu 250.000 vagas. Há que se refletirem e repensarem as práticas organizacionais.

No *Campus B*, são nove cursos¹³ e 71 ciclos de matrículas registrados no Sistec. Destes, três não fazem parte do escopo. Nos 68 ciclos analisados, que tiveram início a partir da data de criação do IF Sudeste MG e término até 30 de junho de 2017, ingressaram 4.849 estudantes. Esses educandos são residentes no município do *Campus B* e região. Têm alunos do Norte de Minas, do Sul de Minas, dos estados de São Paulo e da Bahia. Há polos presenciais em vários municípios mineiros¹⁴, que funcionam em escolas municipais, por meio de parcerias com as prefeituras.

A escolha pelos nove cursos ofertados foi feita de acordo com a especificidade de cada departamento. “Hoje, nós temos aqui, na escola, sete departamentos e a direção, com uma meta e um plano de metas solicitou que cada departamento pensasse na abertura de um curso a distância. E aí surgiram as novas propostas” (Gestor4). Por tratar-se de cursos subsequentes, o público do ensino a distância é mais maduro, formado por estudantes que concluíram o Ensino Médio. Entre os cursos ofertados, está o de Equideocultura, proposto pelo Departamento de Zootecnia. É um curso pioneiro que não está previsto no Catálogo Nacional de Cursos. Entretanto, o processo de inclusão no catálogo está em andamento. “Então, a partir daí que surgiu esses novos cursos. E como o pessoal foi vendo o crescimento, o desenvolvimento do ensino a distância, é uma forma também de buscar mais recursos para a escola, porque recursos hoje vêm por aluno, não é?” (Gestor4).

¹³ O nome dos nove cursos ofertados pelo *Campus B* são: Técnico de Gerência de Saúde na forma subsequente; Técnico em Secretaria Escolar na forma subsequente; Técnico em Zootecnia na forma subsequente; Técnico em Meio Ambiente na forma subsequente; Técnico em Logística na forma subsequente; Técnico em Alimentos na forma subsequente; Técnico em Redes de Computadores na forma subsequente; Técnico em Agroecologia na forma subsequente; e Técnico em Equideocultura na forma subsequente.

¹⁴ Polos presenciais conforme registro no Sistec: Cataguases, Alfenas, Rio Pomba, Manhumirim, Juiz de Fora, Porteirinha, Barbacena, Divino, Recreio, Visconde do Rio Branco, Além Paraíba, Ubá, Muriaé, Carangola, São João Nepomuceno, Lima Duarte, Boa Esperança, Ponte Nova, São Sebastião do Paraíso, Timóteo, Manhuaçu, São Vicente de Minas e Barroso.

A equipe de coordenadores¹⁵ é formada por um coordenador adjunto de EaD, um coordenador administrativo, uma coordenadora pedagógica, uma coordenadora de Desenvolvimento de Material Didático, dois coordenadores de Ambiente Virtual de Aprendizagem e uma coordenadora de Tutoria. Há funcionários próprios para atender às demandas de secretaria. “Eu tinha muito problema com secretaria. Dependia de um documento da secretaria e a secretaria não queria fazer porque não era secretaria de EaD. Hoje, na nossa estrutura aqui, eu não posso reclamar nada de secretaria, porque nós temos uma secretaria própria” (Gestor4).

Nessa fala, o Gestor4 se mostrou satisfeito com a estrutura do ensino a distância em referência à secretaria. Em momento posterior, ele teceu elogios à estrutura do ensino a distância de forma geral. Afirmou que a sua unidade tem a melhor estrutura para o ensino a distância do IF Sudeste MG. O Gestor2 também deu destaque positivo à estrutura do *Campus* para a oferta de todos os tipos de cursos da unidade de ensino. Enquanto este falava sobre o perfil socioeconômico dos estudantes do *Campus*, em que a maioria dos estudantes está em vulnerabilidade socioeconômica, citou o programa de assistência estudantil e a estrutura do *Campus* como pontos positivos em favor da permanência e êxito dos alunos.

O curso a distância, a estrutura nossa aqui comporta perfeitamente. Acredito que, de estrutura, o *Campus* [B] hoje tem a melhor estrutura para ensino a distância da instituição [...] E nesse sentido, com o apoio da Direção Geral, a gente chegou onde chegou. Ainda temos muito ainda que avançar, como eu disse. Quando a gente se compara, a gente vê que têm instituições muito avançadas além da gente e têm instituições muito aquém da gente. [...] E a gente, internamente, ainda têm algumas discrepâncias, mas trabalhamos para diminuir essas discrepâncias (Gestor4).

Se a gente pegar o IDH das cidades na qual são oriundos nossos estudantes, a gente vai ver que uma grande parcela dos nossos estudantes está em situação de vulnerabilidade socioeconômica muito grande. Então [...] a questão da assistência estudantil é um diferencial extremamente importante para o *Campus* [B], e que tem uma relação direta aí com a evasão. Não diria que é só assistência estudantil, tá? Tem sua estrutura (Gestor2).

Conforme o Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes do IF Sudeste MG, reproduzido no Quadro 5, a falta de infraestrutura adequada é um dos fatores internos

¹⁵ Disponível em: <<https://ead.ifsudestemg.edu.br/node/7962>>. Acesso em: 5 out. 2017.

comuns que dificultam a permanência e o êxito dos educandos (IF Sudeste MG, 2016a). Entretanto, o tipo de curso Técnico EaD do *Campus B* é exceção a essa regra.

A unidade de ensino, também, conta com um grupo de pesquisa para estudar os fenômenos da evasão e da retenção no âmbito do ensino a distância. É o único grupo de pesquisa no âmbito do IF Sudeste MG com esse objetivo. A partir da criação desse grupo, foram publicados trabalhos em congressos, um capítulo de livro abordando aspectos históricos do *Campus* e artigos em revista indexada. “A gente aqui publica e participa de eventos. Então, da nossa parte, a gente busca participar de eventos justamente nessa troca de experiências. E, internamente, a gente faz reunião do fórum do EaD lá na Reitoria” (Gestor4).

Evidenciamos que nas reuniões são discutidos os fenômenos da evasão e da retenção. Os gestores reconheceram esse problema: “A gente sempre tem pelo menos uma reunião mensal com a equipe de coordenadores de curso e compete ao coordenador de curso passar o que a gente discute aqui para a equipe de professores” (Gestor4). Entretanto, não foram estipuladas metas anuais para esses indicadores de gestão a partir das metas do PDI, do TAM e do PNE. No dia a dia, a equipe percebe que muitos alunos abandonam, mas não têm os dados de evasão em planilhas ou relatórios para fazer o controle periódico.

A nossa meta especificamente em números a gente nunca traçou, não. Mas a nossa meta sempre é diminuir, não é? Tentar diminuir a evasão [...]. Número, não tenho. Agora, se você for pegar em cursos, têm cursos que a evasão é baixa. Cursos e polos que a evasão é baixa. E têm cursos e polos que a evasão é alta. [...]. Redes de computadores, já é um curso que tem evasão alta (Gestor4).

No geral, os estudantes atribuem a evasão à falta de tempo para estudar. Conforme apontado no Quadro 5, a dificuldade de conciliar a vida acadêmica com as demais atividades é um dos fatores individuais que dificultam a permanência e o êxito dos educandos do IF Sudeste MG. Poucos justificam o abandono por dificuldades com as tecnologias.

E os motivos que os alunos nos reportaram, que seriam os motivos da evasão são: eles dizem que falta de tempo, porque eles acham que o EaD. [...] Você tem uma liberdade no horário, mas você tem que ter uma disciplina de estudo. [...] E as pessoas, como são autônomas nesse sentido, elas relaxam. É mais fácil abandonar, já que é gratuito, não é? Porque, se fosse pago, dava mais valor. Já que é gratuito, a pessoa acha, às vezes, mais fácil abandonar do que encarar porque realmente o ensino a distância requer uma disciplina da pessoa. Alguns falam que há dificuldades com as tecnologias que têm que utilizar (Gestor4).

Há certa ideia e, até mesmo, uma convicção da parte dos docentes das IES públicas que os estudantes abandonam os cursos, porque não estão pagando por eles. Como já afirmado, anteriormente, ainda, não se tem no Brasil um estudo planejado e perene sobre abandono/evasão nas IES públicas. Embora esse seja um discurso que culpabiliza apenas os educandos e providencia a ausência de ações sistemáticas que evitem os resultados divulgados pelo Observatório do Plano Nacional de Educação (PNE) sobre as taxas de sucesso das IES públicas. A proporção de concluintes frente aos ingressantes tem estado constante nos últimos anos em torno dos 40% nas instituições públicas, metade do estipulado como meta pela estratégia. Isso indica que ainda há dificuldade em manter os alunos até o fim dos cursos (OBSERVATÓRIO do PNE, 2015, p. 1).

No *Campus B*, existem ações motivacionais que são utilizadas para evitar que os estudantes abandonem o curso, a fim de que se sintam mais amparados e passem a dedicar mais aos estudos. O trabalho motivacional realizado, principalmente pelos coordenadores de polo e pelos tutores presenciais, é a principal ação para promover a permanência e o êxito dos estudantes do ensino a distância.

E o trabalho dos coordenadores de polo e dos tutores presenciais que ficam no polo, que conhecem a população, conhecem os alunos, conhecem a região ali e que tenham contato direto com os alunos, o papel deles é extremamente importante para combater a evasão. E o principal trabalho para combater a evasão é o trabalho motivacional. Fazer com que o aluno se sinta amparado mesmo a distância, e isso faz parte do trabalho de acompanhamento mesmo do aluno. E esse acompanhamento é diário. Então, se um professor detectou que determinado aluno está sumido ali da plataforma, tem mais de uma semana, por exemplo, que ele não entra lá, compete a ele mandar um *e-mail* motivacional perguntando por que ele está sumido. ‘Olha, tem uma atividade lá que você não fez. Precisa fazer. O tempo está esgotando. Vamos lá. Tal. Alguma coisa do tipo’. Realmente para incentivá-lo e motivá-lo a continuar. Acho que isso é o principal (Gestor4).

Assim como em outros tipos de cursos, no ensino a distância, a equipe de trabalho disponibiliza na internet as informações dos cursos ofertados e as matrizes curriculares. Essas informações são disponibilizadas, a fim de que o estudante tenha subsídio para escolher seu curso.

Quando questionado sobre os principais desafios para combater a evasão nos polos de ensino a distância, dois elementos foram discutidos pelo entrevistado: o comprometimento e a capacitação dos professores para atuarem no ensino a distância.

Mas eu acredito que o maior desafio é adaptar e atualizar. Na verdade, é estar atualizado com as novas tecnologias que o ensino a distância requer. Porque hoje ainda nós estamos muito atrelados ao sistema antigo. O professor acha que o ensino a distância é ele entrar na plataforma Moodle, postar o material dele e deixar lá. Deixar por conta do aluno e, simplesmente, fazer aquele atendimento *online*. O ensino a distância requer mais do professor. Então, capacitar os professores, sensibilizar os professores que atuam no ensino a distância para essas novas tecnologias é um desafio. Acredito que, se nossos profissionais tivessem uma capacitação, fossem mais comprometidos com o ensino a distância, a evasão diminuiria. Isso falando da questão pedagógica, do lado da equipe nossa como mestre, não é? Como professores, não é? Área pedagógica (Gestor4).

A partir do que o coordenador mencionou, uma prática interessante que valeria a pena implementar seria a de formação continuada para os professores e demais profissionais que atuam no ensino a distância. No entanto, essa, ainda, não é uma possibilidade devido à própria resistência dos docentes.

No que se refere ao comprometimento, esse mesmo entrevistado completou:

Infelizmente, hoje em dia, muitos dos nossos colegas têm o EaD como um bico. É um extra. [...] Mas a qualidade mesmo, a gente cobra. Como gestor, a gente cobra. Como gestor, a gente tenta passar aquilo que a gente tem condição de passar. Atualizar aquilo que a gente tem intenção e condição de atualizar. Mas isso depende da equipe. A equipe tem que querer. E o ensino a distância requer uma dedicação maior (Gestor4).

Ao final da entrevista, o gestor destacou que, embora, internamente, no âmbito do IF Sudeste MG, o ensino a distância do *Campus B* tenha a melhor taxa de sucesso, externamente, há outras instituições mais avançadas. O trabalho está sendo realizado no sentido de melhorar os indicadores da unidade de ensino e diminuir as discrepâncias que existem no âmbito do IF Sudeste MG. Todavia, destacou que há resistência interna para as mudanças. “Os líderes, os coordenadores gerais conhecem, discutem. Só que têm as resistências, não é? Então, mudar, promover a mudança, às vezes, é difícil. Vai aos poucos” (Gestor4).

Como se pode verificar, na narrativa desse gestor, há uma preocupação em melhorar as práticas, especialmente quando ele compara seus resultados com os de instituições externas. No

entanto, aponta a resistência encontrada entre os docentes para que haja algum processo de atualização e formação dos professores que poderia melhorar a relação ensino-aprendizagem.

Dando continuidade à análise sobre o tipo de curso Técnico EaD, o *Campus D* tem a menor taxa de sucesso do IF Sudeste MG. São 19 ciclos de matrículas registrados. Destes, sete estão em andamento e, portanto, não fazem parte do escopo. Nos 12 ciclos encerrados, ingressaram 479 estudantes¹⁶. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 9,81%, 31,73% e 58,46%.

Os polos presenciais estão localizados em cinco municípios mineiros¹⁷. A demanda regional por cursos em Administração, Agroecologia e Aquicultura justifica a oferta dos cursos Técnicos EaD do *Campus D*.

A Administração é o curso que está, realmente, em crescimento no Brasil todo, tanto na área técnica como no nível superior, isso é indiscutível. Para o curso de Agroecologia, nós temos uma demanda local que atendemos. O curso Técnico em Aquicultura se justifica pelo destaque regional na criação de peixes ornamentais e nós estamos envolvendo a criação de peixe que tem na região (Gestor13).

As mudanças nos cargos de reitor e diretores de *campi* do IF Sudeste MG devem alterar a forma de gestão dos cursos EaD. As eleições foram realizadas no segundo semestre de 2016 e as nomeações dos novos gestores foram publicadas no primeiro semestre de 2017. Para o Gestor12, com o novo reitor, o objetivo será aproximar os diretores do *Campus D* com a equipe do ensino a distância, para realizar uma gestão mais integrada e com foco na permanência e êxito dos estudantes.

Com essa mudança de gestão [...], a nossa ideia é ter um diálogo maior com o EaD. Porque o que a gente tinha até a presente data era como se fosse a EaD um curso à parte. [...] Como a EaD, até certo momento, ficou meio distante da gente, parecia uma coisa à parte, gerida só por um outro grupo (Gestor12).

¹⁶ São 226 alunos ingressantes no curso Técnico em Administração na forma concomitante, 84 ingressantes no curso Técnico em Administração na forma subsequente, 144 ingressantes no curso Técnico em Agroecologia na forma concomitante e 25 ingressantes na forma subsequente. O *Campus* também oferta o Curso Técnico em Aquicultura na forma subsequente. Entretanto, esse curso não faz parte do escopo, porque não formou a primeira turma. Fonte: Sistec.

¹⁷ Há registro no Sistec dos seguintes polos presenciais: Vieiras, Barão de Monte Alto, Miradouro, Divino e Tombos.

As seleções para ingresso nos cursos a distância foram feitas em etapa única, compreendendo apenas a realização de sorteio e pré-matrícula entre os estudantes presentes em local e data pré-agendados. O estudante chegava no local e horário especificados pelo edital e assinava a lista de presença. Em seguida, recebia um número de identificação para participar do sorteio na forma eletrônica. Esse método de seleção, para o Gestor12, contribui para as evasões e retenções nesse tipo de curso do Instituto Federal. Nesse mesmo entendimento, para o Gestor13, a inexistência de processo seletivo no âmbito do IF Sudeste MG, para o ingresso nos cursos EaD, explica a baixa taxa de sucesso dos alunos.

Porque nos cursos presenciais, mesmo que o aluno faça sua escolha errada pelo curso, ele escolheu, ele fez uma prova de seleção e, posteriormente, se inscreveu nos cursos. Os cursos nossos de EaD, por sorteio, creio que talvez ficasse até mais confuso para o aluno essa questão da afinidade ou não com o curso porque em determinado momento alguém foi sorteado para cursar EaD. [...] É mais ou menos a lógica que a gente usa com algo que você ganha sem ter feito esforço algum: 'Bom, não gostei do que eu ganhei. Vou abandonar'. [...] o modo como a gente fazia o processo de seleção dos estudantes, me deixava com essa sensação. "Você foi sorteado. Você ganhou algo. Você não gostou daquele algo, não paguei nada, eu posso simplesmente abandonar aquele curso porque ele não fez sentido para mim (Gestor12).

Nós não temos um processo seletivo. Há bem pouco tempo atrás era sorteio. O aluno que era sorteado era contemplado com aquela vaga e hoje nós temos por ordem de chegada. [...]. Acaba entrando alunos que às vezes não têm condições de estar fazendo o curso. Às vezes, eles não têm uma base inicial, tá? E com isso gera a evasão (Gestor13).

Em outro momento da entrevista, esse mesmo gestor citou a gratuidade dos cursos e a falta de base dos conhecimentos escolares do Ensino Fundamental, principalmente a dificuldade em realizar cálculos e interpretar textos, para explicar a baixa taxa de sucesso dos estudantes. A formação anterior inadequada também foi apontada pela equipe que organizou o Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes do IF Sudeste MG (IF Sudeste MG, 2016a) e pela Gestora10 como motivo para evasão na educação básica e na educação superior.

E foi constatado que, às vezes, a pessoa se matriculava no curso por ele ser gratuito, porque era uma oportunidade, mas não era o curso que a pessoa queria fazer. E aí a pessoa, ainda não tendo base mínima para poder fazer um curso, português, matemática, redação, ele acaba desanimando, não é? (Gestor13).

Alguns tinham dificuldade muito grande de acompanhar o curso escolhido em função de uma deficiência de conhecimento que a pessoa, o aluno já trazia (Gestora10).

A inclusão de uma pedagoga na equipe¹⁸ de EaD foi citada como medida para minimizar a evasão no sentido de combater o acompanhamento pedagógico deficitário. Para o professor entrevistado, o quantitativo de tutores é insuficiente, bem como há necessidade de capacitar os professores e os tutores para trabalharem no ensino a distância. Existe “o despreparo de alguns professores para lecionar para esse tipo de público, falta de sensibilidade com o público, os educandos, por parte de alguns professores” (Gestor13). Porém, alguns tutores ministram aulas presenciais nos polos, a fim de tentar minimizar as dificuldades de aprendizagem dos estudantes embora os cursos sejam oferecidos na modalidade a distância.

Mas como que o tutor vai dar aula de tudo? Explicar, tirar dúvidas dos alunos de todas as matérias? Esse tutor tem conhecimento geral de todas as disciplinas do curso? Acredito que não. Ah, então por que que vocês não contratam? Aí vem essa questão da verba: às vezes, não tem o orçamento para bancar isso tudo (Gestor13).

A implementação de aulas de reforço para os estudantes do curso Técnico em Administração a distância é outra ação com o objetivo de promover o êxito dos estudantes. Nos cursos presenciais, por exemplo, frequentemente, são disponibilizados monitores para as disciplinas que geram maior número de reprovação.

No curso de Administração nós tivemos muitos problemas com a questão de números, de cálculos, assim dizendo. Nós começamos a dar algumas aulas de reforço aqui no *Campus* pelos próprios alunos que tinham um conhecimento um pouquinho melhor. E até pessoas de fora do *Campus* nós conseguimos nesse momento. Então, a gente tinha uma aula de reforço durante a semana, uma vez ou duas (Gestor13).

Outra dificuldade apontada é a indisponibilidade de uma sala multimídia ou de informática básica na sede da unidade de ensino para o funcionamento do polo presencial. O polo presencial fica em uma unidade rural do *Campus D*, o que dificulta o acesso para o

¹⁸ Composição da equipe EaD: coordenador adjunto de Ensino a Distância; Coordenação Administrativa; Coordenação Pedagógica e Coordenação de Desenvolvimento de Material Didático; Coordenação de Estágio; Coordenação do Ambiente Virtual de Aprendizagem; Coordenação de Tutoria; Coordenação Referente a Assuntos Acadêmicos (Secretaria). Além dos professores, há o tutor presencial em cada polo e o tutor a distância por curso. Disponível em: <<https://ead.ifsudestemg.edu.br/node/7962>>. Acesso em: 5 out. 2017.

estudante no período noturno, seja pela distância, seja pela disponibilidade de transporte público. “Nós temos que ter uma sala de informática para os alunos terem acesso a computador de segunda à sexta. E essa sala também tem que ser no polo. Então, como que o aluno à noite vai parar numa unidade rural? É outro fator problemático” (Gestor13).

Transferir o polo para a sede do *Campus* poderia aproximar os alunos do EaD dos professores, dos tutores e dos demais alunos dos cursos presenciais. Haveria maior integração (Gestor13).

A falta de experiência da equipe de trabalho e a escolha do público-alvo estão entre os fatores que corroboraram para a baixa taxa de sucesso dos estudantes. Doze, dos 19 ciclos de matrículas ofertados na modalidade EaD, são recentes nesta unidade de ensino, com início em 2015. É preciso destacar que algumas pesquisas já registraram que a falta de experiência profissional – mercado ou de ensino – do docente tem impacto no resultado da aprendizagem dos educandos e que, dentre os diversos fatores existentes para traçar o perfil do docente, a experiência em ensino é de extrema relevância. A experiência é percebida como uma ferramenta fundamental tanto para o desenvolvimento quanto para a disseminação de conteúdos pelo professor (TARDIF; RAYMOND, 2000; SLOMSKI, 2007). Neste *Campus*, os gestores, também, estão aprendendo no exercício da atividade e sem qualquer acompanhamento ou capacitação para o exercício da função.

Nós não temos também a experiência nesse sentido. Nós estamos aprendendo. Então, tem que fazer essa justificativa, não é? Que de repente nós não acertamos o público-alvo. Não conseguimos trabalhar com esse público-alvo ainda em cima dessas questões que eu já levantei (Gestor13).

Os cursos Técnicos EaD não integraram os trabalhos da comissão encarregada de elaborar o Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes do IF Sudeste MG. As justificativas são: o envio do questionário para realização de uma pesquisa e a falta de diálogo ou o diálogo ineficiente com os estudantes dos cursos EaD são fatores que dificultam esse procedimento.

Nós não chegamos a fazer isso [incluir o ensino a distância nos trabalhos da comissão] por conta de várias dificuldades. Seja na forma de questionário ou outra coisa assim, de estar encaminhando isso para os estudantes, porque, embora a gente tenha a plataforma, a nossa EaD ainda é muito precária. Essa dinâmica de EaD em si. Já vi vários problemas relacionados aqui. Você postar atividade e o aluno falar que a atividade não chegou para ele. O nosso EaD

aqui, eu não sei. Acho que é deficiência na própria estruturação do curso (Gestor12).

Destaca-se que, nesta unidade, a equipe do ensino a distância não realiza qualquer tipo de controle sobre a conclusão, evasão e retenção nos cursos para auxiliar na tomada de decisão, no sentido de buscar promover a permanência e o êxito dos estudantes e, conseqüentemente, a melhoria das práticas organizacionais. “Você tem uma entrada de 50 alunos e forma, de repente, cinco, dez. Eu não tenho números no momento, mas o número de formandos é muito pouco” (Gestor13). Outro professor entrevistado também confirmou a inexistência desse controle.

Mas de maneira geral, a nossa instituição hoje engatinha em termos desse processo de controle, de tentativa de redução de impactos da evasão na instituição. Nós não tínhamos metas desde a criação dos cursos. Não foi instituído algo no sentido de: ‘Ah, qual é a nossa meta? Chegar a tantos por cento de evasão. Ou melhor, tentar segurar a evasão, sei lá, digamos, a no máximo 25% ou 20% durante esse ano?’ A instituição não tinha estabelecido uma meta. Os *campi* foram sendo criados. A expansão da rede ocorreu até certo ponto não levando em consideração isso. O negócio era abrir curso. Mas não se tomou um certo cuidado de você estruturar, chamar a atenção dessa comunidade docente, discente, dos técnicos, dos servidores de maneira geral no sentido de: ‘Olha, a gente tem uma meta aqui dentro da instituição em termos de evasão em tantos por cento’. Como o plano era algo novo e existem alguns parâmetros bem ambiciosos, que sinceramente eu não sei até que ponto a gente consegue chegar nesses valores. Se não me engano, o parâmetro da EaD era algo em torno de 15%, considerando que eu acho muito pouco provável você ficar com um percentual de evasão, principalmente em EaD, em torno de 15% (Gestor12).

A falta de planejamento e de acompanhamento dos indicadores de cada curso é de conhecimento da comunidade escolar. No entanto, gestores e docentes, ainda, não fizeram um esforço no sentido de começar a mapear os resultados dos cursos. Ainda sobre as dificuldades para atingir as metas estipuladas pelo MEC, o Gestor12 citou o problema de atraso no início das aulas. Os atrasos aconteciam, porque a unidade de ensino aguardava o repasse dos recursos financeiros para dar início às atividades acadêmicas na modalidade EaD.

Embora o IF Sudeste MG tenha publicado o seu Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes em 2016, não deu continuidade aos trabalhos que foram iniciados pela comissão anteriormente citada. Enfim, houve uma tentativa de gerenciar efetivamente a unidade. No entanto, não houve planejamento, nem continuidade, seja devido às questões políticas (trocas de cargos), como ocorreu no IF Sudeste MG por causa das eleições em 2016, seja pelas necessidades de suprir outras situações emergenciais.

Esse contexto ajuda a entender os motivos da baixa taxa de sucesso do *Campus D*. O Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes contribuiu para identificar os fatores comuns aos *campi*, os quais dificultam a permanência e o êxito dos estudantes dos cursos presenciais, e recomendou as principais ações de enfrentamento à evasão e retenção. “Agora, o nosso detalhe é conseguir afinar o que foi proposto nesse Plano para ver se, de fato, a gente consegue executá-lo [...]. Mas, enfim, é algo que é novo. Acho que a gente demora alguns anos também para consolidar essa questão” (Gestor12).

Quanto a esse plano estratégico, falta ampliar os estudos e identificar os fatores que dificultam a permanência e o êxito dos estudantes na modalidade a distância e recomendar as principais ações de enfrentamento à evasão e retenção. Para realizar esses estudos, é preciso retomar os trabalhos da subcomissão do *Campus D*. “A nossa subcomissão, inclusive, está um pouco parada justamente por conta de pessoal, que é o principal para ela funcionar. A gente tem que dar um sacode nela, mas o principal é ter pessoas que queiram estar ajudando a gente” (Gestor12).

Apesar de o Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes não estar sendo colocado em prática, existem ações sendo realizadas no *Campus D*. Assim, as bolsas do programa de assistência estudantil e a disponibilidade de material didático foram citadas como atividades para minimizar as evasões e as retenções no ensino a distância.

Lembrando que o aluno, além de fazer o curso gratuito, alguns deles têm uma bolsa em torno de R\$ 200,00 mensais a partir de uma análise da assistente social. E o material também é todo gratuito, disponível na plataforma, e além de ser entregue impresso (Gestor13).

Em suas considerações finais, o Gestor12 fez uma crítica à falta de verticalização dos cursos ofertados. Há uma vertente em informática com o curso Técnico em Informática presencial na forma integrada; há uma vertente em agroecologia com o curso Técnico em Agroecologia presencial na forma integrada; há uma vertente em eletrotécnica com o curso Técnico em Eletrotécnica presencial na forma integrada; há uma vertente em administração com o curso de Bacharelado em Administração; e há uma vertente em *design* de moda com o curso de Tecnologia em *Design* de Moda.

No passado, não houve uma preocupação dos gestores que estiveram aqui nessa questão de verticalização. [...] A gente expandiu. Sim. Nós criamos várias vertentes aqui, mas a questão da verticalização não ficou muito clara.

Embora eu possa ter alguns alunos da Agroecologia indo para Administração, mas não é um *link* tão direto assim que eu estou fazendo. É um *link* mais indireto que eu poderia ter isso daí potencializado.

Os Institutos Federais têm, entre suas finalidades, promover a integração e a verticalização da educação de nível básico à educação profissional e superior (BRASIL, 2008). A integração e a verticalização otimizam a utilização da infraestrutura física da unidade de ensino, do quadro de docentes e técnico-administrativos e dos recursos de gestão.

6.2.3 Tipos de Curso: Bacharelado e Licenciatura

Considerando o tipo de curso Bacharelado, o *Campus B* tem a maior taxa de sucesso do IF Sudeste MG, mas, também, apresenta taxa de sucesso bastante crítica. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 34,44%, 49,06% e 16,50%. São seis cursos e 53 ciclos de matrículas registrados no Sistec. Destes, 23 não fazem parte do escopo. Nos 30 ciclos analisados, ingressaram 1.170 estudantes¹⁹. Para fins de comparação, a taxa de conclusão média nacional para os cursos de Bacharelado dos Institutos Federais é de 27,5% (BRASIL, 2013). Portanto, o IF Sudeste MG está acima da média nacional ainda que nem 40% dos estudantes concluem os cursos.

O *Campus B* também tem a maior taxa de sucesso do IF Sudeste MG para o tipo de curso Licenciatura. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 29,91%, 61,97% e 8,12%. Para fins de comparação, a taxa de conclusão média nacional para os cursos de Licenciatura dos Institutos Federais é de 25,4% (BRASIL, 2013). São dois cursos ofertados: Licenciatura em Matemática com dez ciclos de matrículas registrados no Sistec e Licenciatura em Educação Física com três ciclos. Foram analisados seis ciclos de matrículas do curso Licenciatura em Matemática. Nesses ciclos, ingressaram 234 alunos. As três turmas de Licenciatura em Educação Física não fizeram parte do escopo.

¹⁹ São 226 alunos ingressantes no curso Bacharel em Ciência e Tecnologia de Alimentos, 288 alunos ingressantes no curso Bacharel em Administração, 224 alunos ingressantes no curso Bacharel em Agroecologia, 179 alunos ingressantes no curso Bacharel em Zootecnia e 253 alunos ingressantes no curso Bacharel em Ciência da Computação. Os ciclos de matrículas do curso Bacharel em Ciência e Tecnologia de Laticínios não fizeram parte do escopo, pois a data de encerramento da primeira turma está prevista para 2020. Fonte: Sistec.

Na análise das entrevistas, identificou-se que o fator externo de evasão – possibilidade de novas opções de cursos pelo Sistema de Seleção Unificada (SISU)²⁰ – está entre os principais fatores de evasão nos cursos de Bacharelado e Licenciatura do *Campus B*.

Hoje em dia, com essa questão dos processos seletivos estilo SISU, eu acho que essas evasões acontecem mais por rotatividade. O aluno tenta em vários cursos e aí, às vezes, o aluno está estudando aqui e abre uma nova chamada do SISU, por exemplo, e ele vai para outra universidade (Gestor5).

Esse fator externo de evasão também foi apontado por professores de outros *campi*:

E alguns cursos, em especial os Bacharelados, com a questão do SISU, o que acontecia? Às vezes, o aluno entrava aqui, mas no meio do curso ele era chamado para uma universidade onde aquele curso já estava consolidado. E aí ele fazia a opção por ir embora. Por sair (Gestora10).

No SISU, o aluno pode optar por vários cursos e várias instituições e, aí, geralmente, o aluno entra em alguns cursos de graduação e, depois, quando ele é chamado em outras instituições que, possivelmente, eram os cursos que ele pretendia como primeira opção, ele acaba desistindo do nosso curso, evadindo da nossa instituição para ir para uma outra instituição (gestor 15).

Os estudantes escolhem estudar em outras universidades, seja porque são mais consolidadas do que o IF Sudeste MG, seja porque o *Campus B* está localizado em uma pequena cidade do interior com poucos atrativos culturais para os jovens. Outro fator de evasão citado foi, mais uma vez, a formação anterior inadequada do estudante.

De acordo com o Gestor5, a ampliação na oferta de vagas em cursos de Bacharelado e Licenciatura nas universidades públicas aumentou a concorrência pelos estudantes: “A concorrência é muito maior. Então, está cada um querendo brigar pelo seu estudante” (Gestor5). A proximidade do *Campus B* a outras universidades públicas consolidadas corrobora para a evasão dos estudantes do IF Sudeste MG diante das possibilidades de novas opções de cursos pelo SISU. De acordo com o Gestor3, muitas “pessoas entram apenas com a intenção de pedir transferência para outras instituições. Cursos similares no mesmo Instituto, em outra Unidade, ou para instituições próximas”.

²⁰ O SISU é o sistema informatizado do MEC por meio do qual instituições públicas de ensino superior oferecem vagas a candidatos participantes do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Podem fazer a inscrição no SISU os estudantes maiores de 18 anos que obtiveram nota na redação diferente de zero e que tenham concluído o Ensino Médio. Fonte: Disponível em: <<http://sisu.mec.gov.br/>>. Acesso em: 13 set. 2017.

Por exemplo, num raio de 70 km, nós temos Juiz de Fora. Num raio de 100 km, nós temos Viçosa, né? Lavras está a 250 km, UFMG 250 km, Rio de Janeiro a 230 km. Então, a gente tem muita concorrência aí na região. Realmente, é um dos problemas que cai naquele caso dos processos seletivos do SISU (Gestor5).

A proximidade [...] com Viçosa, que tem universidade federal, a proximidade com Juiz de Fora, que tem universidade federal, a proximidade com São João del-Rei, que tem universidade federal. Isso, muitas vezes, principalmente na graduação, faz com que o estudante comece um curso de graduação e, às vezes, é chamado para essas universidades, que são mais tradicionais aí na graduação e acabam evadindo (Gestor2).

Certamente, não é possível afirmar que a criação dos Institutos Federais foi fruto de um estudo robusto e de planejamento, principalmente quando se observa o quadro de distribuição dessas organizações no Brasil²¹.

Também, é possível que a redução da evasão dos discentes dos cursos superiores do *Campus B* para outras organizações escolares mais tradicionais passe pela consolidação dos cursos do IF Sudeste MG. “Mas o fato é que oito anos, em tempo histórico, é muito pouco tempo. E a gente tem uma caminhada ainda muito longa aí pela frente. Até mesmo de consolidação da nossa imagem como instituição que pode ofertar cursos superiores” (Gestora10). Para Woessmann (2000), ambientes com concorrência entre organizações escolares suscitam práticas organizacionais que melhoram o desempenho acadêmico dos estudantes, diminuem as reprovações e, conseqüentemente, minimizam as evasões. Há que se saber se os Institutos Federais atuarão no sentido de buscar captar mais estudantes, melhorando suas práticas organizacionais, de modo a obter uma melhor relação ensino-aprendizagem.

Apesar da baixa procura apontada e dos indicadores de evasão, o Gestor3 acredita na possibilidade eventual de criar novos cursos: “Consolidar os cursos existentes e promover o estudo e a eventual oferta de novos cursos, tendo em atenção uma demanda regional bem caracterizada” (Gestor3). Provavelmente, um aumento de custo para a unidade e para a sociedade de maneira geral, uma vez que, como assinalado por outros gestores, os professores não têm uma formação multidisciplinar, a qual lhes permita atuar em novos cursos que venham a ser criados se estes não forem de áreas afins.

²¹ Para melhores detalhes da distribuição dos Institutos Federais, ver o Apêndice A e a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

O desafio de conter as evasões nos cursos de Bacharelado e de Licenciatura é maior no primeiro ano dos cursos. Essa constatação, também, se aplica aos cursos técnicos: “É um período de adaptação”. Estudantes oriundos de outras regiões precisam se adaptar a um novo ambiente, a uma nova cidade, à rotina de estudos em uma nova organização escolar. “De maneira geral, a grande maioria da evasão acontece no primeiro ano de graduação” (Gestor2). “A nossa taxa de evasão nos cursos técnicos é maior no primeiro ano” (Gestor8).

A recepção, acolhimento e integração dos estudantes novatos no novo ambiente de estudos foi apontada como uma prática organizacional de grandes resultados para combater a evasão no início das atividades acadêmicas. “Então, essa é uma coisa que a gente sempre trabalhou. A gente procura melhorar a acolhida dos estudantes novatos, dando um amparo muito grande desses estudantes novatos” (Gestor2).

Esta prática de acolhimento dos novos estudantes tem dado resultados, segundo o Gestor2, porque são selecionados os docentes com perfil para trabalhar com estudantes novatos. “A gente sempre tenta escalar o melhor time no primeiro semestre, o melhor time que tem” (Gestor2). Para esse diretor, há professores com perfil para trabalhar com alunos novatos e há professores com perfil para trabalhar com alunos concluintes.

E isso tem uma relação direta na evasão, a forma como o aluno é recebido e o fato de já entrarem no curso e conhecerem os professores que vão atuar no primeiro semestre faz muita diferença. A gente também está buscando fazer reuniões periódicas com os coordenadores de curso para fazer essa avaliação, porque que um curso está tendo uma evasão maior do que a outra, não é? (Gestor2).

O *Campus B*, ainda, apresentou uma prática bastante diferenciada para atrair alunos para os cursos de Bacharelado e Licenciatura, o que, na visão do Gestor5, colabora para a diminuição da evasão: “A gente tem o processo de divulgação, a gente vai às escolas. Professores e técnico-administrativos montam caravanas e vão às escolas, explicam, levam folhetos”.

Em casos de rotatividade de docentes, decorrentes de licença gestante, capacitação e qualificação, os professores substitutos, ou até mesmo quando chegam novos professores efetivos, “a gente procura também informar esses novos professores da situação da nossa unidade e, se for o caso, tratar dos índices de reprovação, se estes forem altos, na disciplina que será assumida pelo professor substituto” (Gestor5).

Tal como ocorreu nas entrevistas em outros *campi*, as monitorias em disciplinas de Cálculo, Física, Química e Biologia foram citadas como prática para melhorar a taxa de

conclusão dos cursos. Para o Gestor3, há o acompanhamento da eficácia das monitorias, a fim de apoiar os estudantes com dificuldade de aprendizado, bem como a “ampliação da oferta de extensão para estimular o envolvimento do estudante nos trabalhos desenvolvidos nos setores de produção”. A lei de criação da Rede Federal atribuiu aos Institutos Federais a finalidade de desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica (BRASIL, 2008).

Nesta unidade, são adotadas práticas organizacionais que envolvem gestores e docentes que propiciam maior e melhor assistência estudantil, a participação dos discentes em empresas juniores, no centro acadêmico e nos estágios. “Não é a direção, não é um diretor, nem um coordenador que faz e que vai conseguir fazer nada. Essa equipe de técnico-administrativos que dão esse suporte aí é muito importante, e isso aqui é muito evidente” (Gestor2). Essas atividades extracurriculares

dão um sentimento de pertencimento. O estudante de fato faz parte do *Campus*, ele faz parte do curso, ele não é mais um. A gente vê que os cursos que têm mais essas atividades extracurriculares conta com mais envolvimento dos estudantes e a taxa de evasão é menor (Gestor2).

Já nas considerações finais da entrevista, o gestor citou a proximidade na relação professor-aluno como um diferencial para a unidade de ensino.

A gente trata todos os alunos e busca tratar todos os estudantes pelo nome. A gente sabe, a grande maioria dos professores do curso sabe o nome do estudante, a cidade do estudante, aonde que ele mora. Então, assim, essa relação professor-aluno aqui é uma relação muito próxima. Por que eu estou dizendo isso? Um estudante que chega claro que ele tem o número de matrícula, mas ele não é tratado pelo número. Ele é tratado pelo nome. É o fulano da cidade tal, é o fulano sobrinho do ciclano, que muitas vezes o pai estudou aqui já, o tio estudou (Gestor2).

Curioso observar que, embora o *Campus B* tenha a melhor taxa de conclusão nos tipos de curso Bacharelado e Licenciatura do IF Sudeste MG, os gestores responderam que não há rotina de controle desse indicador, seja em relação à meta de 80% prevista no TAM, seja de 90% de acordo com o PNE.

Não há acompanhamento periódico para verificar a efetividade das ações propostas, porque não há cobrança rígida da Setec/MEC, não obstante os gestores reconheçam que as evasões dos educandos impactam no orçamento do Instituto Federal. “É claro que, quanto menos alunos matriculados no *Campus*, menor é o orçamento anual desse *Campus*. Então, não

é uma cobrança direta, mas se você tem uma alta taxa de evasão, você tem poucos alunos matriculados, e isso reflete diretamente no orçamento” (Gestor2).

Por fim, quando perguntado se as taxas de conclusão dos cursos têm trajetória ascendente ou decrescente nos últimos anos, o gestor respondeu que tem percebido uma melhora nesse indicador. “Eu acho que, assim, esses índices têm melhorado, não é? Têm melhorado, mas também, não vou dizer, não sei se eu posso usar aqui a passos lentos, mas longe também de ser no ritmo que a gente gostaria” (Gestor2).

Se por um lado o *Campus B* tem as melhores taxas de sucesso nos tipos de curso Bacharelado e Licenciatura, por outro lado o *Campus A* tem as menores taxas de sucesso para esses dois tipos de curso. As taxas de conclusão, evasão e retenção no tipo de curso Bacharelado do *Campus A* são, respectivamente, 15,69%, 31,37% e 52,94%. São três cursos ofertados e 26 ciclos de matrículas registrados no Sistec. Destes, 18 não fazem parte do escopo. Nos oito ciclos analisados, ingressaram 306 estudantes²².

As taxas de conclusão, evasão e retenção no tipo de curso Licenciatura do *Campus A* são, respectivamente, 5,05%, 75,23% e 19,72%. Esses indicadores são referentes ao curso de Licenciatura em Física. Nos cinco dos 15 ciclos analisados, ingressaram 218 estudantes.

Três motivos principais foram apontados pelo Gestor1 para explicar a baixa taxa de sucesso no curso de Licenciatura em Física. O primeiro é que “o Curso de Física tem uma especificidade: ele precisa de uma base na área de Exatas mais forte. O que, naturalmente, a gente sabe que não existe em alunos oriundos, principalmente de escolas públicas. Então, chega aqui, não tem uma boa base de Física e de Matemática”. O segundo motivo é que “o curso de Licenciatura não tem um atrativo de você falar assim: ‘Eu vou sair daqui, amanhã estou empregado, estou com salário bom’, que é a realidade do professor no Brasil inteiro, seja a nível municipal ou estadual”. Em terceiro lugar, a evasão ocorre “pela dificuldade e natureza do curso. Os alunos são reprovados muitas vezes e vão embora”.

A falta de perspectiva no mundo do trabalho em relação à empregabilidade, reconhecimento e retorno financeiro foi citada no Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes do IF Sudeste MG como um fator externo ao Instituto Federal que corrobora para a evasão (IF Sudeste MG, 2016a).

²² São 64 alunos ingressantes no curso Bacharel em Sistemas de Informação e 242 alunos ingressantes no curso Bacharel em Engenharia Mecatrônica. O curso Bacharel em Engenharia Metalúrgica não faz parte do escopo, pois o primeiro ciclo de matrícula tem data de início em 2015 e data fim prevista para 2020.

Para minimizar o problema da formação anterior inadequada, recentemente, os gestores aumentaram a carga horária de disciplinas básicas dos primeiros períodos: “De Introdução à Física, de Cálculo I, de Geometria Analítica. Justamente porque, aumentando a carga horária, você consegue fazer uma recuperação dessa base que ele deveria ter trazido do Ensino Médio” (Gestor1).

A baixa diplomação no curso de Licenciatura em Física, nos cursos de Bacharelado e nos cursos Técnicos Presenciais, suscitou o debate entre os servidores do *Campus* sobre o tema permanência e êxito, que resultou na constituição de um grupo de trabalho – Grupo de Trabalho para Estudos dos Cursos Presenciais – para discutir as evasões nos cursos presenciais nas etapas de Ensino Médio e de graduação. O relatório final²³ elaborado por esse grupo de trabalho apontou, em relação à Licenciatura em Física, que a evasão ocorre, principalmente, no primeiro período por desconhecimento do curso e por falta de base, que o curso preenche todas as vagas ofertadas via vestibular e SISU, e que há pouca procura pelas vagas ociosas quando acontecem as evasões.

Tendo em vista esses aspectos observados pelo Grupo de Trabalho para Estudos dos Cursos Presenciais, foi encaminhado um relatório aos gestores sugerindo ações para o nivelamento dos educandos aumentando a carga horária de disciplinas básicas dos primeiros períodos. “A ideia é que se possa ter um reforço para melhorar a base dos alunos e, a cada período, ter uma avaliação que vai pautar como é que está acontecendo esse nivelamento, como é que está acontecendo a progressão do aluno dentro do curso (Gestor1).

Cabe destacar, ainda, algumas ações realizadas pelos gestores em relação aos cursos Técnicos Presenciais que apresentam muitas evasões. Essas ações também foram fundamentadas no relatório do Grupo de Trabalho para Estudos dos Cursos Presenciais.

O Curso de Transporte Rodoviário está suspensa a oferta. O Curso de Eventos, que a oferta era semestral, agora o Conselho de *Campus* decidiu por uma oferta anual. Pelo menos, até que o colegiado reúna, discuta o Projeto Pedagógico do Curso e possa apresentar uma proposta nova, ficamos assim (Gestor1).

²³ O relatório elaborado pelo Grupo de Trabalho para Estudos dos Cursos Presenciais, que foi apresentado ao diretor geral e ao Conselho de *Campus*, foi disponibilizado pelo Gestor1 durante a entrevista e, posteriormente, encaminhado via e-mail institucional do IF Sudeste MG.

Quanto aos cursos de Bacharelado, em especial ao de Engenharia Mecatrônica, a justificativa para a baixa diplomação apontada foi o Programa Ciência sem Fronteiras²⁴. O estudante participante do Programa Ciência sem Fronteiras continua com vínculo na unidade de ensino por período superior ao estabelecido no seu ciclo de matrícula, o que aumenta a taxa de retenção.

A Engenharia Mecatrônica é um curso já consolidado, mas ainda não tem uma diplomação alta porque nós estamos vivendo ainda as consequências do Ciência sem Fronteira. Então, é um curso que teve muito aluno participando de projeto do Ciência sem Fronteira, que ficou um ano ou um ano e meio fora do Brasil. E que estão retornando agora e aí está nesse processo de readaptação, não é? (Gestor1)

Esse mesmo gestor afirmou que, embora haja pouca diplomação nos cursos de Engenharia Mecatrônica e de Bacharel em Sistemas de Informação, ou os egressos conseguem entrar imediatamente no mercado de trabalho ou ingressam em programas de mestrado.

Uma pergunta sempre presente nas entrevistas buscou compreender se e como o MEC cobrava dos gestores o cumprimento da meta de 80% na taxa de conclusão média por curso prevista no TAM. Como já constatado em outras entrevistas, não há cobrança rígida. Na verdade, quase não há cobrança alguma. “O que eu estou percebendo é que o MEC começou a cobrar agora mais recente em 2016. Até então, nos anos anteriores, não era assim. Ele tinha a meta, mandava a meta, mas não cobrava o cumprimento da meta. Efetivamente, a partir de abril do ano passado, com essas Portarias é que ele começou” (Gestor1).

No que diz respeito a essas Portarias do MEC, a primeira estabelece as diretrizes gerais para a regulamentação das atividades docentes no âmbito da Rede Federal (MEC, 2016d) e a segunda dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas no âmbito da Rede Federal (MEC, 2016e). Também, referiu-se à auditoria realizada no IF Sudeste MG, em 2016, pela Controladoria Geral da União - CGU (CGU, 2017): “O relatório da CGU que saiu agora, que é um relatório parcial

²⁴ Ciência sem Fronteiras é um programa que busca promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional. A iniciativa é fruto de esforço conjunto dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Ministério da Educação (MEC) por meio de suas respectivas instituições de fomento – CNPq e Capes –, e Secretarias de Ensino Superior e de Ensino Tecnológico do MEC (MEC, 2017).

ainda, está cobrando o Termo de Acordo de Metas que o Instituto assinou com o MEC, onde ele tem que ter uma média de 80% de diplomação” (Gestor1).

Essas duas Portarias e o Relatório de Auditoria da CGU são evidências de que há um novo contexto envolvendo as atividades de ensino, pesquisa, extensão e de gestão no IF Sudeste MG, com maior rigidez de controle por parte do MEC e pelos Órgãos de Controle Interno do Poder Executivo Federal. “Então, isso faz com que a gente tenha que ter uma preocupação e eu acho que está certo porque, a partir do momento que ele [o governo] investe aqui, ele vai querer resultados” (Gestor1).

A governança e, especialmente, a falta de governança nas organizações da administração pública no Brasil têm sido fonte de debates e preocupações de longa data (GARCES; SILVEIRA, 2002; PERES, 2007; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; VIANA, 2010; PETERS, 2013).

6.2.4 Tipo de Curso: Tecnologia

Considerando o tipo de curso Tecnologia, o *Campus D* tem a maior taxa de sucesso entre as unidades de ensino do IF Sudeste MG. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 44,92%, 44,92% e 10,16%. Para fins de comparação, a taxa de conclusão média nacional para os cursos de Tecnólogo é de 42,8% (BRASIL, 2013). O nome do curso ofertado é Design de Moda. São oito ciclos de matrículas registrados no Sistec. Destes, três não fazem parte do escopo. Nos cinco ciclos analisados, ingressaram 187 estudantes.

A rotatividade na equipe de docentes, por motivo de licença média e para qualificação em programa de pós-graduação, foi apontada como fator desmotivador para os educandos e que pode ter relação com as evasões e retenções: “Antes, a gente estava tendo muito problema de mudança de professor” (Gestora14). Ainda que houvesse professor substituto, “eu acho que estava deixando os estudantes desestimulados e, agora, a gente está tentando fazer com que não tenha tanta rotatividade para que eles possam se sentir mais confiantes também (Gestora14). De 2016 para 2017, com o retorno dos docentes efetivos, há expectativa de melhoria desses indicadores de gestão.

Uma das coisas muito bacanas também que a gente fez foi a questão de chamar a psicóloga. E aí ela fez intervenção no 6º período e no 4º período e agora vai fazer no 2º período também. [...]. Eu fiz isso em 2015 quando eu entrei. Eu pedi para fazer. E foi muito bom. A turma, assim, eu vi que a turma deu uma

avançada muito boa. Eles ficaram mais confiantes, porque eles pegaram muito dessa mudança, entendeu? Pegaram vários professores. Então, assim, eu trabalho de um jeito e o professor que me substituiu trabalhava de outro. Como não tinha essa unidade entre os professores, eles se sentiram muito soltos e muito inseguros. E aí a gente tentou com a psicóloga fazer essa conversa para que a gente tivesse a mesma conversa agora (Gestora14).

Este trabalho conjunto entre os professores do curso superior de Tecnologia de Design de Moda e a psicóloga da unidade de ensino teve o objetivo de conhecer as necessidades dos estudantes e entender o motivo das saídas sem êxito. Na subseção sobre os cursos Técnicos Presenciais, os gestores também afirmaram que a falta de identificação com o curso escolhido era um dos fatores individuais de evasão e retenção, fator também apontado no curso de Tecnologia do *Campus D*.

Então, nos superiores de Tecnologia [...] eu acho que eles mereciam uma divulgação talvez mais acurada, mais clara. Acho que mais clara para a população, para essa pessoa que se interessa em vir estudar no Instituto Federal. Exatamente, para não ter esse choque de achar que é uma coisa e é outra. 'Não, mas não era isso que eu queria. Eu achava que esse curso fosse isso e, na verdade, ele é uma coisa muito diferente' (Gestora10).

Entre as ações para promover a permanência e o êxito, foi afirmado que estão em andamento a reformulação do Projeto Pedagógico do Curso e a construção do Manual de Estágio. A falta de relação estreita entre a instituição de ensino e os setores produtivos, principalmente na questão do estágio, é um fator de evasão e retenção. Os gestores reconhecem a necessidade de atualizar o curso para acompanhar as tendências do mercado de trabalho. Há, entretanto, um impasse entre atender às necessidades do mercado regional por mão de obra na operação e o desejo dos estudantes pela parte de criação.

A gente está fazendo o Manual de Estágio e reformulando o Projeto Pedagógico do Curso. A gente já entrou em contato com a FIEMG, já entrou em contato com o CD Modas, com o Sindvest/MG para conversar e saber quais são as necessidades reais do mercado hoje. Porque a partir dessas mudanças de mercado que a gente vai querer modificar o nosso Projeto Pedagógico de Curso para atender aos nossos alunos. Porque, por exemplo, tem gente que fala que a nossa grande necessidade é chão de fábrica. E a gente está percebendo nos alunos que estão chegando que não é isso que eles querem. Eles querem a parte de criação. Como que a gente vai fazer para balancear isso? A gente abre um curso que seja um chão de fábrica e continua nesse que ele é mais mesclado mesmo? Que tem um pouco de chão de fábrica, mas também tem a parte de criação? Então, a gente está fazendo todo esse estudo para não perder os que a gente já tem e para ganhar também novos

alunos, entendeu? A gente está fazendo todos esses levantamentos (Gestora14).

Para o Gestor12, o curso ainda precisa se ajustar à lei de criação dos Institutos Federais no sentido de sua orientação formativa estar voltada para os arranjos produtivos locais. Para esse gestor, o curso está afastado dos arranjos produtivos locais e mais próximo às passarelas das regiões de grande centro.

E olhando o que o nosso curso hoje de fato realiza, se você for olhar a questão dessas atividades de extensão, essa comunicação do curso com o próprio arranjo produtivo local, a gente vê que ele é um pouco afastado. Ainda continua, vamos dizer assim, com aquela estruturação do acadêmico mesmo da universidade. Está uma coisa distante daquela, vamos dizer assim, da nossa região aqui. Porque o próprio Curso de Design de Moda, se você parar para dar uma olhadinha no *modus operandi* dele, ele fica um curso muito teórico, muito voltado para as grandes passarelas ou algo do gênero. E a nossa realidade [do *Campus D*] e região não é uma realidade para a região de grande centro. Você tem a questão das confecções. Aqui é um polo enorme de confecção, [...], o entorno aqui é cheio de confecções (Gestor12).

Em sua fala, o gestor deixou transparecer a falha de não acompanhar os egressos desse curso para identificar se estão inseridos no mercado regional ou se estão indo para os grandes centros. Ao mesmo tempo, verifica-se que os professores, com formação acadêmica, mestrados e doutorados, tornam os cursos mais teóricos. Assim, volta-se a problemas já tratados anteriormente do necessário ajuste da formação do professor de Educação Profissional e Tecnológica.

“A gente também peca em relação a acompanhar os egressos. Para onde é que esses alunos estão indo? O que eles estão fazendo? Mas, em termos do curso em si, ele tem a sua organização, o seu arranjo ali de forma a atender àqueles parâmetros exigidos pela legislação” (Gestor12).

Ampliando esse entendimento de que a organização do curso em si atende aos parâmetros pela legislação, pelas observações, evidencia-se que o curso dispõe de infraestrutura adequada de sala de aula e de laboratório. Além da infraestrutura adequada, a unidade de ensino está realizando ações, como as citadas a seguir, considerando os seguintes fatores internos de evasão: deficiência de atividades práticas nos cursos e falta de foco na qualidade dos cursos no que se refere à necessidade de acompanhar as tendências do mercado de trabalho.

Como a gente tem essa preocupação muito grande de formar os profissionais para o mercado, a gente criou o Projeto Integrar. Ele é um ‘mini TCC’. E esse mini TCC, a gente vê o que acontece no mercado na prática. Então, a gente trabalha o conteúdo com eles ao longo do período e, ao final do período, eles têm três semanas para resolver um problema de mercado. Eles têm que encontrar e desenvolver uma solução para o problema. A solução desse problema normalmente é um produto. Aí, eles fazem esse produto e defendem esse produto deles de acordo com o que o mercado pede. Esse, eu acho, é um diferencial nosso (Gestora14).

A gente tenta fazer parcerias com as confecções, com as lojas, que é uma das coisas que eu estou buscando muito agora. [...] tem uma empresa de agência de modelos que a gente já fez parceria. Então, sempre quando precisa de evento para desfile, para organização de produção de moda, ele contata a gente e a gente seleciona. Eu mando os alunos para eles. Evento agora, por exemplo, vamos ter parceria com a Prefeitura e aí nós ganhamos um estande e vamos expor os trabalhos dos alunos lá. Então, isso tudo incentiva o aluno. Ele se sente valorizado, né? (Gestora14).

Os alunos do curso também podem concorrer ao programa de mobilidade internacional, o IF Internacional, que é destinado aos estudantes dos cursos de Tecnologia da Rede Federal. Essa ação é motivadora e corrobora para a permanência do aluno no curso. Em 2016, uma estudante do curso superior de Design de Moda concorreu a uma das 20 bolsas de estudos para o Canadá e foi selecionada.

Além do IF Internacional, o IF Sudeste MG também criou, em 2016, um programa com recursos próprios para selecionar e enviar alunos dos cursos de graduação para países da América do Sul, América do Norte e Europa. Essa ação provoca o interesse nos estudantes de desenvolverem hábito de estudo com o objetivo de concorrer a essas bolsas. Esse programa valoriza e fortalece a identidade institucional.

Então, foram dois alunos daqui. E nós escolhemos Portugal pela proximidade da língua para ser o primeiro, para ficar mais tranquilo para a gente. Aí, a [nome da aluna], do 6º período conseguiu e foi para Portugal por cinco semanas. E foi ótimo. Porque, aí, volta, né? Aí, conta e os meninos ficam loucos. Isso é muito bacana (Gestora14).

Os estudantes do curso superior de Tecnologia em Laticínios do *Campus B* também participaram desse programa. Na análise sobre o tipo de curso Tecnologia, o *Campus B* tem a menor taxa de sucesso entre as unidades de ensino do IF Sudeste MG. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 38,77, 51,54% e 9,69%. São 11 ciclos de matrículas registrados no Sistec para o curso de Tecnologia em Laticínios. Destes, quatro não fazem parte

do escopo. Nos sete ciclos analisados, ingressaram 454 estudantes. Mais uma vez, ficou constatado que os gestores não têm controle periódico sobre esses indicadores em relação à meta de 80% prevista no TAM e não fazem acompanhamento dos indicadores dos cursos, de modo a buscar providenciar maior efetividade na relação ensino-aprendizagem.

Um dos fatores externos de evasão apontados pelo Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos Estudantes do IF Sudeste MG foi a desvalorização da profissão dos cursos superiores de tecnologia pela sociedade. Em geral, há confusão no imaginário das pessoas sobre a identidade dos cursos superiores de tecnologia. Outro fator é a falta de perspectiva de trabalho na região; isto é, empregabilidade, reconhecimento e retorno financeiro (IF Sudeste MG, 2016a).

Em relação aos cursos de graduação, no caso do Tecnólogo em Laticínios, há sempre uma parcela de estudantes que migra para o Bacharelado em Ciências e Tecnologia em Alimentos. Inclusive, muito em função disso, foi criado o Bacharelado em Ciências e Tecnologia em Laticínios (IF Sudeste MG, 2016a, p. 189).

As ações para promover a permanência e o êxito dos estudantes no curso de Tecnologia do *Campus B* são as mesmas já abordadas anteriormente em outras seções: participação em programa de mobilidade internacional, assistência estudantil e disponibilidade de acompanhamento psicológico e pedagógico.

6.2.5 Tipo de Curso: Especialização

Considerando o tipo de curso Especialização, o *Campus E* tem a maior taxa de sucesso entre as unidades de ensino do IF Sudeste MG. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 76,67%, 3,33% e 20,0%. O curso ofertado é o de Especialização em Didática e Trabalho Docente. São dois ciclos de matrículas registrados no Sistec. Destes, um não fez parte do escopo, pois teve início em março de 2017 e possui data prevista para conclusão em junho de 2018. No ciclo analisado, que teve início em fevereiro de 2016 e data de conclusão em junho de 2017, ingressaram 30 estudantes.

Para o gestor, o perfil do estudante contribuiu para a unidade de ensino obter a taxa de conclusão próxima aos 80% previstos no TAM ainda que seja em um só curso.

Eu acho que a primeira questão é o perfil do aluno. O que acontece? Ao ser um curso de especialização *latu sensu*, o público que ele atrai é um público

mais focado, vamos dizer assim. Ou pessoas que já têm alguma atuação, sobretudo, até por ser em didática do trabalho docente. Mas não só. Não são todos que estão lá que são professores. Mas é um público que está buscando uma especialização, uma qualificação. Então, eles são mais focados (Gestor16).

Não há ações específicas para o tipo de curso Especialização. As ações pontuais para os demais cursos desta unidade envolvem a assistência estudantil, com os auxílios transporte e manutenção e reuniões pedagógicas durante o semestre, e não apenas conselhos de classe ao final do semestre. São ações mais específicas para cursos de educação básica na etapa de Ensino Médio. Nas disciplinas com maior índice de reprovação, os gestores procuram o professor e orientam para que seja aberto o edital de monitoria. De acordo com o gestor, o fato de o *Campus* ser pequeno facilita o controle das faltas dos estudantes pelo diário eletrônico. “Aí, há um processo de ligar para esse aluno” (Gestor16). O tamanho do *Campus* possibilita aos gestores ter acesso às informações dos outros cursos.

O *Campus* ainda é pequeno. Nós temos hoje 51 professores e um total de dez cursos. O que significa que muitos de nós damos aula em mais de um curso. Nos encontramos nos corredores, sala de professores, o que for, assim, com muita facilidade. Estou aqui, está no intervalo, vou tomar um cafezinho, encontro fulano. Fulano dá aula no mesmo curso que eu? Às vezes, espontaneamente também aparece: ‘Ah, mas fulano está sumido da sua aula?’ Está. ‘Ah, está da minha também. Então, vamos...’ E os alunos se sentem muito próximos para sinalizar as coisas para a gente (Gestor16).

Quanto ao curso de Especialização, a relevância do perfil dos estudantes para essa taxa de sucesso apareceu novamente em outro momento da entrevista quando o gestor citou o processo de verticalização entre o curso de Licenciatura em Letras – Língua Portuguesa e Espanhola – para o curso Especialização em Didática e Trabalho Docente. Como visto anteriormente, a falta de verticalização dos cursos foi apontada pelo gestor do *Campus* D. Ele argumentou que, na criação da sua unidade de ensino, os cursos foram abertos sem atentar para a questão da verticalização. A oferta de cursos em diferentes níveis, mas na mesma área de profissionalização, otimizam a utilização da infraestrutura física da unidade de ensino, do quadro de docentes e técnico-administrativos e dos recursos de gestão.

Em relação às cobranças por metas, não apenas para o tipo de curso Especialização, mas de forma ampla para todos os cursos do *Campus* E, a percepção do Gestor15 é semelhante à

dos gestores de outros *campi*; ou seja, somente a partir de 2016, com as portarias, que se passou à possibilidade de alguma “cobrança” em relação aos Institutos Federais.

Ainda analisando o tipo de curso Especialização, o *Campus A* tem a menor taxa de sucesso do IF Sudeste MG. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 0,0%, 0,0% e 100%. O nome do curso ofertado é Metodologia da Educação Física Escolar. São apenas dois ciclos de matrículas registrados no Sistec, totalizando 40 estudantes ingressantes.

A ideia de ofertar o curso de Metodologia da Educação Física Escolar surgiu a partir de um curso no mesmo formato e que foi extinto na Universidade Federal de Juiz de Fora por falta de professores para ministrar aulas. Era um curso que apresentava alta demanda. Nesse sentido, os gestores decidiram ofertar o curso de Metodologia da Educação Física Escolar em formato parecido e em parceria com os professores da Universidade Federal de Juiz de Fora para continuar atendendo à demanda regional. O público-alvo são os professores de educação física e pedagogos (Gestor18).

Com 100% de retenção, o diretor entrevistado acredita que o principal desafio vivenciado pelos estudantes “é conciliar o horário de trabalho, social e estudo, pois muitos de nossos alunos trabalham na rede pública de ensino como docente ou pedagogo” (Gestor18). Esse fator também foi apontado no Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes (IF Sudeste MG, 2016a). Não ficou evidenciada nenhuma ação para promover a permanência e o êxito dos estudantes.

6.2.6 Tipo de Curso: Mestrado Profissional

O *Campus B* é o único a ofertar o tipo de curso Mestrado Profissional no IF Sudeste MG. Há dois cursos em andamento. Para o curso de Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia em Alimentos, as taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 90,91%, 0,0% e 9,09%. São cinco ciclos de matrículas registrados no Sistec. Destes, três não fazem parte do escopo, pois possuem data prevista para conclusão a partir de dezembro de 2017. Nos dois ciclos analisados, ingressaram 22 estudantes. “A primeira turma iniciou lá em agosto de 2013. Vinte e dois alunos entraram, 20 concluíram e dois estão em curso. Também, não tenho informação de algum estudante que tenha saído do curso, algum índice de evasão” (Gestor7).

O outro curso ofertado é de Mestrado Profissional em Produção Animal. A primeira turma teve início no segundo semestre de 2016. A previsão de conclusão é em 2018. A segunda turma teve início em 2017 com previsão de conclusão em 2019. Portanto, esse curso não fez parte do escopo.

Não há ação específica para promover a permanência e o êxito dos estudantes. A própria natureza do curso e o perfil dos estudantes explicam essa taxa de conclusão superior à meta de 80% prevista no TAM e superior até mesmo à meta de 90% definida pelo PNE (BRASIL, 2014).

6.2.7 Tipo de Curso: Formação Inicial e Continuada – FIC

Considerando o tipo de curso FIC, o *Campus C* tem a maior taxa de sucesso entre as unidades de ensino do IF Sudeste MG. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 76,43%, 23,57% e 0,0%. Foram ofertados três cursos na forma concomitante no período de 2010 a 2013: Administrador de Banco de Dados, Operador de Computador e Iniciação à Panificação-Proeja. Há cinco ciclos de matrículas desses cursos registrados no Sistec, totalizando 157 estudantes ingressantes.

Sobre os cursos FIC, a gestora enfatizou que o objetivo é preparar pessoas para o mercado de trabalho em um curso de baixa carga horária. A taxa de sucesso foi atribuída aos professores e à infraestrutura. Não há evidência de outras práticas específicas para promover a taxa de sucesso dos alunos.

Eram cursos com carga horária muito pequena. E, normalmente, esse tipo de curso do FIC é curso que a pessoa quer fazer para tentar conseguir um emprego. Há um objetivo aí. Mais uma vez, a gente cai nessa questão. Você tem um corpo docente bem preparado, você tem uma infraestrutura boa (Gestora10).

De acordo com um dos entrevistados, que atuou como gestor no período em que esses cursos foram ofertados, não havia controle dos indicadores sobre esses cursos. Na verdade, o que se verifica na fala do gestor é a pouca importância dada aos cursos FIC: “Porque, na verdade, esses cursos, apesar de fazerem parte, de eu ter ficado como gestor, a gente não tinha, digamos assim, um controle sob ele [...]. Era meio que... Quase que separado, entendeu?” (Gestor9).

Mas não é assim em todas as unidades. Os gestores do *Campus F* percebem os cursos FIC, principalmente o curso Técnico Presencial como “carro chefe” do *Campus F*, sendo o tipo de curso FIC utilizado com os objetivos de divulgar o Instituto Federal na região e integrar o estudante dentro da instituição.

O curso FIC, principalmente para a gente aqui, tem sido um atrativo muito grande para os alunos começarem a conhecer a instituição. Por exemplo, a gente tem muitas pessoas aqui que não conhecem o Instituto Federal. Não sabem o que é o Instituto Federal, qual a função da escola na cidade. E o curso FIC acaba sendo uma porta de entrada desses alunos aqui dentro [...]. Porque no curso FIC o nosso processo de seleção aqui é via, simplesmente, inscrição. A gente não tem prova, a gente não tem sorteio nem nada. Você já quebra um pouco a barreira do processo seletivo via prova, porque o aluno, muitas das vezes, deixa de fazer um curso porque fala: ‘Ah, eu tenho que prestar o vestibular. Eu tenho que fazer uma prova’. Ele acaba desistindo. Os cursos FIC, no nosso caso, por serem de fácil acesso à instituição, trazem muita gente que acaba conhecendo a instituição. Então, ele acaba sendo para a gente um foco de propaganda e de divulgação da instituição para os moradores, bem como um meio do aluno já começar a saber o que é o Instituto Federal. Ingressar na instituição e, a partir dali, a gente tem vários casos aí de alunos que fizeram cursos FIC, depois fizeram os cursos Técnicos e já saíram daqui formados e já ingressaram no mercado de trabalho (Gestor17).

O gestor do *Campus D*, que também já lecionou nesse tipo de curso, sintetizou o perfil dos estudantes:

É um público que parou de estudar há dez, 20, 30 anos e muito diversificado. Eu tenho meninos de, às vezes de 18 anos, 19, que pararam e estão retornando dois, três anos depois. Mas a maioria é de pessoas mais velhas [...]. Por mais que eles tenham uma deficiência enorme de escrita, de calcular e tudo mais, mas a vontade de aprender deles é muito grande. Tanto é que, até a gente brinca aqui dentro do *campus*, ‘esses meninos são mais assíduos do que um aluno de graduação, que aluno do curso técnico’. Eles realmente estão ali presentes sempre nas aulas. É um encontro por semana aqui no *campus*, tá? Porque é uma parceria com a escola municipal. A gente procura dar a parte técnica, das disciplinas técnicas e a prefeitura as de base comum (Gestor13).

Esses alunos estudam as disciplinas da Base Nacional Comum em outras escolas e as disciplinas técnicas no Instituto Federal. Ainda na análise sobre o tipo de curso FIC, o *Campus A* tem a menor taxa de sucesso do IF Sudeste MG. As taxas de conclusão, evasão e retenção são, respectivamente, 17,68%, 54,14% e 28,18%. Foram ofertados três cursos na forma concomitante no período de 2010 a 2011: Proeja-FIC em Mecânica, Proeja-FIC em Eletricidade e Proeja-FIC em Eletricidade Residencial. Há cinco ciclos de matrículas desses cursos

registrados no Sistec, totalizando 181 estudantes ingressantes. Mais uma vez, não há evidência de práticas organizacionais específicas para promover a taxa de sucesso dos alunos nesse tipo de curso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Institutos Federais, criados por meio da Lei nº 11.892, de dezembro de 2008, devem promover a integração e a verticalização da educação de nível básico à educação profissional e superior. A integração e a verticalização otimizam a utilização da infraestrutura física da unidade de ensino, do quadro de docentes e técnico-administrativos e dos recursos de gestão. Devem, também, desenvolver atividades de extensão e de pesquisa aplicada (BRASIL, 2008).

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, ainda define como finalidades e características dos Institutos Federais: estimular o empreendedorismo e o cooperativismo; e direcionar a oferta formativa para o fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais.

Esse dever implica: ministrar educação profissional técnica de nível médio para os concluintes do Ensino Fundamental e para o público da EJA; realizar atividades de extensão em articulação com o mercado de trabalho; estimular os processos educativos que levem à geração de trabalho e renda na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; ofertar cursos de nível superior, visando à formação de profissionais para os diversos setores da economia; e ministrar cursos em nível superior em licenciatura, bem como a formação de professores para a educação básica, principalmente nas áreas de ciências e matemática, além de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* (BRASIL, 2008).

O primeiro problema decorrente da criação dos Institutos Federais é a questão da formação docente, posto que a proposta é oferecer Educação Profissional e Tecnológica. A questão da formação do docente para a Educação Profissional e Tecnológica tem suscitado debates acadêmicos e políticos na área educacional. Isso posto que, na sua maioria, os professores dos Institutos Federais são oriundos de cursos de mestrado e doutorado de formação acadêmica e sem perfil para lecionar em cursos profissionais, técnicos e tecnológicos e com expectativas de atuar nas universidades, cujo perfil não é idêntico ao dos Institutos Federais (ARAÚJO, 2008; MACHADO, 2008; MOURA, 2008; URBANETZ, 2011; BASTOS; ROVARIS, 2012; COSTA, 2013; CARVALHO; SOUZA, 2014; OLIVEIRA, 2016; URBANETZ, 2012; STRYHALSKI; GESSER, 2017).

Não bastasse esse obstáculo a ser superado – na tentativa de otimizar a utilização da infraestrutura física da unidade de ensino, do quadro de docentes e técnico-administrativos e dos recursos de gestão (BRASIL, 2008), com especial atenção à otimização do quadro docente

–, os professores devem estar aptos a atuar em diversos cursos oferecidos no *campus* no qual está lotado.

Por outro lado, se, inicialmente, os professores faziam concursos para 20 horas semanais, após sua entrada nos Institutos Federais, eles passaram a pleitear 40 horas/dedicação exclusiva (DE) e obtiveram êxito, elevaram os custos dos Institutos Federais que continuam com defasagem de professores. A saber, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/1996, que é quem define e regulariza o sistema de educação do Brasil de acordo com o que reza a Constituição, em seu artigo 57, informa que, “nas instituições públicas de educação superior, o professor ficará obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aulas”. Acontece que o mínimo se tornou o máximo nas IES públicas. Em suma, houve aumento de custo para a sociedade, mas não houve a abertura de novas vagas para discentes, tampouco se resolveu a necessidade de docentes nos Institutos Federais.

A despeito dessa realidade que é comum aos Institutos Federais, ficou evidente que os *campi* com melhores desempenhos no IF Sudeste MG possuem gestores que já ensaiam algum tipo de acompanhamento dos índices de evasão dos estudantes ainda que seja apenas a observação se os estudantes estão comparecendo ou não às Unidades e que adotam algumas práticas organizacionais que promovem a permanência e o êxito dos educandos.

Esses gestores reconhecem as questões limitadoras; ou seja, a existência de alguns fatores, tais como a defasagem de conhecimentos necessários, especialmente em português e matemática, ao bom aproveitamento e andamento das atividades estudantis, bem como as questões socioeconômicas que inviabilizam a manutenção dos educandos nos Institutos Federais, além das questões individuais quanto à percepção da relevância dos cursos na vida profissional dos estudantes. No entanto, paulatinamente, estão buscando promover ações que viabilizem a permanência e o êxito dos educandos.

Entre as práticas organizacionais evidenciadas nas entrevistas e nas observações, destacam-se:

(1) **A assistência estudantil.** Uma prática organizacional adotada nos *campi* que apresentaram tanto as melhores taxas de sucesso dos educandos por tipo de curso quanto as piores taxas. No entanto, nos *campi* com melhores resultados, há maior aproximação dos gestores e docentes da comunidade discente desde a sua chegada ao *campus*.

“Ações na área de assistência estudantil não são recentes” (IMPERATORI, 2017, p. 293). A assistência aos discentes já estava prevista na Constituição de 1934 e beneficiava os

estudantes universitários. No seu artigo 157, já informava que a União, os Estados e o Distrito Federal reservaria uma parte dos seus patrimônios territoriais para a formação dos respectivos fundos de educação. De acordo com o § 2º, parte dos mesmos fundos seria aplicado em auxílio a alunos necessitados mediante fornecimento gratuito de material escolar, bolsas de estudo, assistência alimentar, dentária e médica, e para vilegiaturas (BRASIL, 1934).

Com a Constituição de 1946, artigo 172, a assistência aos estudantes se estendeu a todos os níveis de ensino: “Cada sistema de ensino terá obrigatoriamente serviços de assistência educacional que assegure aos alunos necessitados condições de eficiência escolar” (BRASIL, 1946). Na década de 1970, a LDB previu, no § 1º do artigo 62, os serviços de assistência educacional para “aquisição de material escolar, transporte, vestuário, alimentação, tratamento médico e outras formas de assistência familiar” (BRASIL, 1971). Para a LDB de 1996, em seu artigo 4º, o dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de: VIII – atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde (BRASIL, 1996).

No TAM celebrado entre o MEC e os Institutos Federais, o MEC se responsabilizou em “desenvolver ações para ampliar a assistência estudantil, em parâmetros consentâneos com os praticados no âmbito das Universidades Federais” (MEC, 2011, p. 50). Os Institutos Federais se responsabilizaram em “desenvolver programas de apoio a projetos de assistência estudantil como mecanismos que promovam a adoção de políticas afirmativas, democratização do acesso, a permanência e êxito no percurso formativo e a inserção socioprofissional, tendo como pressupostos a inclusão de grupos em desvantagem social” (MEC, 2011, p. 51).

Entre as estratégias previstas no PNE para a eficácia acadêmica, também, está o atendimento educacional especializado e integrado por profissionais das áreas da pedagogia, assistência social e psicologia (BRASIL, 2014). Assim, a institucionalização do programa de assistência estudantil e do apoio psicopedagógico é estratégia para promover a permanência e o êxito dos educandos.

Portanto, a prática de assistência estudantil faz parte de uma dinâmica cultural mais ampla (SCHATZKI, 2001, 2005; SANTOS; SILVEIRA, 2015), que ultrapassa os muros do IF Sudeste MG. O programa de assistência estudantil está institucionalizado nas unidades de ensino do IF Sudeste MG. As regras para o estudante participar do programa são estabelecidas

em edital. A periodicidade das bolsas acompanha o calendário acadêmico. E as avaliações das solicitações a partir do edital são realizadas pela assistente social dos *campi*.

(2) **Atividades de monitoria.** Estão previstas em lei desde o final da década de 1960 e faziam parte do contexto universitário. Os *campi* com melhores resultados a adotam e a disseminam nos cursos disponíveis na sua unidade, principalmente nas disciplinas nas quais os estudantes apresentam maiores dificuldades. Alguns, inclusive, na falta de recursos e alta demanda para apoio estudantil a essas atividades, trabalham com alunos voluntários que obtêm resultados melhores que os primeiros.

Somente em 2015, o IF Sudeste MG implementou o seu programa institucional de monitoria nos *campi* a partir da aprovação do Regulamento do Programa de Monitoria. Esse Regulamento foi aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. De acordo com esse Regulamento, a finalidade da monitoria é aprimorar o processo de ensino-aprendizagem e melhorar os indicadores de permanência e êxito (IF Sudeste MG, 2015b, p. 2).

(3) **Atividades de pesquisa e extensão.** Enquanto práticas organizacionais das unidades de ensino do IF Sudeste MG só foram citadas pelos gestores dos *campi* com melhores desempenhos. Essas atividades atendem à demanda dos docentes que buscam nos Institutos Federais desenvolver atividades para as quais foram capacitados em seus mestrados e doutorados. A remuneração propiciada tem garantido alguma taxa de permanência e os estudantes envolvidos nessas atividades buscam dar continuidade aos estudos em outros níveis de formação.

O artigo 207 da Constituição Federal de 1988, ao fazer menção às universidades, dispõe que elas “obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988). A lei de criação da Rede Federal também atribuiu as atividades de ensino, pesquisa e extensão como finalidades dos Institutos Federais, posto que as universidades e os Institutos Federais são organizações escolares que ofertam cursos similares em nível de educação superior.

Por enquanto, de maneira geral, a implementação e a disseminação das atividades de pesquisa e extensão no IF Sudeste MG podem ser compreendidas em razão de tratar-se de dever enunciado na Constituição Federal e que deve ser cumprido.

(4) **Divulgação dos cursos ofertados em escolas da região.** Esta é uma prática organizacional enfatizada apenas pelos gestores dos *campi* com melhores desempenhos, no sentido de providenciar conhecimento sobre os cursos disponíveis na unidade e dar subsídio

aos estudantes para que estes possam escolher os cursos com os quais tenham mais identificação.

Essa prática, realizada em parceria com os docentes dos cursos e já internalizada entre os membros da Unidade, tem se mostrado efetiva à medida que torna o Instituto Federal mais conhecido, eleva a relação candidato/vaga e informa aos estudantes sobre a matriz curricular e o Projeto Pedagógico do Curso. Essa prática adotada tem contribuído para o combate à retenção e evasão, posto que o fator individual relacionado à falta de identificação do discente com o curso escolhido é abordada antes mesmo do processo seletivo, dado que os educandos conhecem, minimamente, os cursos antes de se candidatarem a eles. Portanto, é necessário que o estudante conheça a missão e os objetivos do curso, as disciplinas que deverá estudar, o período de duração e o perfil do egresso do curso.

A forma de divulgação mais comum dos processos seletivos, e que está regulamentada e institucionalizada, é a disponibilização de informações sobre os cursos ofertados no *site* oficial do IF Sudeste MG. Há uma Comissão de Processos Seletivos – COPESE, órgão subordinado à Pró-reitoria de Ensino, que “tem por finalidade planejar, organizar e executar os processos seletivos que demandem seleção de candidatos para ingressarem nos cursos regulares e/ou programas especiais” (IF Sudeste MG, 2016b, p. 1). Em período de processo seletivo, é constituída, nos *campi*, uma equipe de apoio à divulgação com competência para publicar e divulgar informações no *site* do IF Sudeste MG, efetuar a interlocução com as mídias locais e proceder à divulgação do processo seletivo de acordo com o público-alvo e locais acessíveis ao *campus* (IF Sudeste MG, 2016b).

(5) Parcerias com empresas da região para estágio e com as prefeituras. Os *campi* com maiores taxas de conclusão têm buscado, diretamente, parcerias com as empresas da região, de modo a providenciar a inserção dos seus educandos no mercado de trabalho.

É fato que o IF Sudeste MG firmou parcerias com empresas e, por meio de Resolução do Conselho Superior (IF Sudeste MG, 2011b), estabeleceu as regras para o Programa de Estágio Remunerado, sendo os editais para estágio remunerado publicados no *site* da Reitoria.

Destaca-se que as visitas às organizações públicas e de capital privado dos gestores e dos professores dos *campi* que obtêm maior inserção dos seus educandos nas empresas locais têm alcançado maior êxito e providenciado a permanência e maiores taxas de conclusão.

A saber, em alguns casos, as parcerias com as prefeituras ‘coincidiram’ com a criação de alguns *campi*. Como tratado no item 3.3.5, em 2007, o CEFET Rio Pomba e a Prefeitura de

Muriaé estabeleceram uma parceria para criar uma unidade descentralizada do CEFET Rio Pomba em Muriaé. Os interesses dos agentes políticos locais e da comunidade muriaeense pelo desenvolvimento socioeconômico se alinharam às intenções do Governo Federal de ampliar a oferta de vagas na educação profissional. Entretanto, com a criação da Lei nº 11.892/2008, a ideia inicial de uma unidade descentralizada se concretizou em um projeto ainda maior: a criação do IF Sudeste MG – *Campus* Muriaé (IF Sudeste MG, 2017c).

O *Campus* Bom Sucesso também passou a funcionar, a partir de 2014, em uma sede cedida pela Prefeitura. Caso análogo aconteceu em Manhuaçu. Dois terrenos foram doados para a criação dessa unidade de ensino, um doado pela Prefeitura de Manhuaçu e outro doado pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte. Representantes do IF Sudeste MG, atores políticos e a população das cidades vizinhas participaram de uma audiência pública de implantação dessa unidade de ensino com o objetivo de identificar os cursos mais demandados (IF Sudeste MG, 2017b).

Há parcerias para a oferta de cursos EaD e existem polos presenciais que funcionam em escolas municipais por meio de parcerias com as prefeituras. No ensino presencial, há casos em que as prefeituras parceiras dos *campi* fornecem o transporte para os alunos.

Ressalta-se, no entanto, que a criação dos *campi* que envolveram atores políticos da região não providenciou qualquer diferencial a eles em termos de taxas de conclusão, retenção e evasão.

(6) Acolhimento dos novos estudantes. Esta é uma das práticas de maior êxito no que diz respeito à evasão nos primeiros semestres dos cursos. Todavia, apenas um *campus* deu ênfase a essa prática. A recepção dos novos estudantes por professores dos primeiros semestres e com perfil para atuar com alunos novatos são fatores definidores e motivacionais, que melhoram a relação professor-aluno para uma convivência de longo prazo. Essas ações são frutos de reuniões periódicas entre os diretores, coordenadores de curso e professores para avaliar o que deu certo e o que precisa ser melhorado. Cabe ressaltar que esse gestor foi o mais longo no cargo, de 2009 a 2017, o que contribuiu para a implementação e disseminação dessa prática em todo o *Campus*.

(7) Ampliação da carga horária de disciplinas básicas dos primeiros períodos. Para minimizar o problema da formação anterior inadequada que causou a defasagem nos conhecimentos necessários ao desenvolvimento do curso no Instituto Federal, um *Campus* ampliou a carga horária em disciplinas de Física, Geometria e Cálculo nos primeiros períodos.

Essa prática de nivelamento dos educandos foi recomendada pelo Grupo de Trabalho para Estudos dos Cursos Presenciais devido à baixa taxa de conclusão naquele *Campus*. Como essa ação foi implementada em 2013, ainda não foram observados os resultados nas taxas de conclusão. Porém, segundo os gestores desta unidade, as retenções nas disciplinas que os estudantes apresentaram maiores dificuldades estão um pouco menores.

(8) Atividades extraclasse e a formação de conselhos de classe e conselho de pais.

Ainda, são práticas organizacionais em processo de consolidação nos *campi* que as adotam, mas já apresentam alguns resultados positivos. A Feira de Ciências do *Campus C*, que nasceu a partir de um projeto de extensão, apresentou tanto impacto na aprendizagem dos educandos que reduziu os índices de retenção. O resultado positivo alterou o *status* do projeto de extensão para um programa institucionalizado, que conta com a participação das escolas da cidade. O Conselho de Classe, desenvolvido pelo *Campus C*, ou seja, pelo *campus* que apresenta os melhores índices de desempenho no Ensino Técnico Presencial, atua no sentido de manter uma planilha atualizada sobre os educandos, alimentada pelos professores de cada curso do Ensino Médio integrado, de modo que a equipe pedagógica tenha acesso ao desenvolvimento dos alunos e às ausências destes durante todo o ano letivo. Também, no *Campus C* foi criado o Conselho de Pais. Esse Conselho é um órgão consultivo do *Campus* e, de acordo com seu Estatuto, conta com 24 pais ou responsáveis pelos estudantes do Ensino Médio integrado, um presidente, um vice-presidente, um secretário, um vice-secretário, pais e um servidor efetivo lotado na Coordenação de Assistência Estudantil. A reunião é mensal e tem ampliado a participação da comunidade, pelo menos, neste *Campus*.

Há que se assinalar que o IF Sudeste MG estimula o funcionamento dos Conselhos de Classe. As reuniões, bimestrais ou trimestrais, em cada *campus*, contam com a presença do diretor de ensino, coordenador geral de ensino, coordenador de curso, coordenador geral de assistência ao educando, pedagogos, professores, psicólogo e representação estudantil de cada turma. Nelas, poderiam ser discutidos o desempenho geral de cada turma e de cada aluno, o que incluiria conhecer os índices de cada curso. No entanto, como já registrado anteriormente, o acompanhamento e o monitoramento das taxas de retenção, evasão e conclusão não são concretizados.

Importante notar que, ainda que não haja um monitoramento e acompanhamento sistemático das taxas de retenção, evasão e conclusão, esse controle pode ser realizado por meio do Sistec, que é um sistema para o registro e controle dos dados da educação profissional e

tecnológica (MEC, 2009, 2014). Todos os cursos ofertados pelas unidades de ensino e os dados dos estudantes estão registrados no Sistec. Certo que os dados do Sistec são resultados finalísticos, mas, pelo menos, dão a conhecer os resultados de cada *campus*.

Enfim, com a criação, expansão e interiorização dos Institutos Federais, o número de matrículas anuais ascendeu significativamente, principalmente nos cursos técnicos de nível médio na forma integrada, para os alunos concluintes do Ensino Fundamental e para o público da EJA, pois, no mínimo, 50% das vagas devem ser destinadas a esses estudantes (BRASIL, 2008).

No entanto, com 38 Institutos Federais em 574 *campi* distribuídos entre as capitais e interior dos Estados, a Rede Federal apresenta taxas altíssimas de evasão e retenção, que levam às baixas taxas de conclusão dos cursos. Essa é uma realidade em todos os Institutos Federais, da educação básica à superior, em todas as etapas e modalidades de ensino (MEC, 2016c). Como resultado, fica comprometida a eficácia da política de expansão e interiorização com o objetivo de aumentar a oferta de vagas, visando a formar profissionais para diferentes setores da economia. As vagas foram ampliadas. Todavia, a formação dos profissionais ainda é uma meta distante de ser alcançada. Além de criar novas vagas, é prioritário aprender a manter e formar aqueles que ingressam nos cursos dos Institutos Federais. As taxas de conclusão, ainda, são baixas, considerando o montante investido e os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ANDRÉ, Marli Elisa Dalmazo Afonso de. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima. Formação de Docentes para a Educação Profissional e Tecnológica: por uma pedagogia integradora da educação profissional. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 53-63, maio/ago. 2008.

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

BASTOS, Carmen Célia Barradas Correia; ROVARIS, Nelci Aparecida Zanette. Saberes Docentes Necessários à Prática Pedagógica dos Professores de Educação Profissional de uma Universidade Federal Tecnológica. In: **IX ANPEDSUL**, 2012, Caxias do Sul. A Pós-graduação e suas interlocuções com a Educação Básica. Caxias do Sul, 2012. v. 1.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: _____; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, p. 189-217, 2003.

BRASIL. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934. Rio de Janeiro, 1934. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm>. Acesso em 2 out. 2017.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao compilado.htm>. Acesso em: 2 out. 2017.

_____. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 18 de setembro de 1946. Rio de Janeiro, 1946. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm>. Acesso em: 2 out. 2017.

_____. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados as Escolas de Aprendizes Artífices para o ensino profissional primário gratuito. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/Setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

_____. Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Rio de Janeiro, 13 jan. 1937. Disponível em: <http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/10378.htm>. Acesso em: 2 ago. 2017.

_____. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Brasília, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm>. Acesso em: 2 out. 2017.

_____. Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978. Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica, e dá outras providências. Brasília, 30 jun. 1978. Disponível em: <http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16564.htm>. Acesso em: 2 ago. 2017.

_____. Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica, e dá outras providências. Brasília, 8 dez. 1994. Disponível em: <http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18948.htm>. Acesso em: 2 ago. 2017.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 3 ago. 2017

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=30/12/2008>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

_____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE, e dá outras providências. Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1000&pagina=1&data=26/06/2014>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 506, de 13 de março de 2013** – Plenário. Brasília, 13 mar. 2013. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDA%20O%253A506%2520ANOACORDAO%253A2013/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

CARVALHO, Olgamir Francisco de; SOUZA, Francisco Heitor de Magalhães. Formação do Docente da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil: um diálogo com as faculdades de educação e o curso de pedagogia. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 128, p. 883-907, jul./set. 2014.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**: 1. Artes de fazer. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Relatório de Auditoria nº 201700876**. Brasília/DF, ago. 2017. Disponível em: <<https://auditoria.cgu.gov.br/download/9962.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2017.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, Maria Adélia da. A Formação de Professores para a Educação Profissional e Tecnológica nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Olhar de Professor**, Ponta Grossa, v. 16, n. 1, p. 173-184, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAY, Christopher; MARIANO, Sandra; GU, Qing; CHEN, Junjum; MORAES, Joysi. **Sete mensagens importantes sobre lideranças em escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro**. 2015. Disponível em: <<http://empreendedorismouff.net.br/pesquisa-sete-mensagens-importantes-sobre-lideranca-em-escolas-publicas-estaduais-do-rio-de-janeiro/>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

DE RÉ, Cesar Augusto Tejera. **O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul**. 2011. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. Gestão Pública Orientada para Resultados no Brasil. RSP, Brasília, v. 53, n. 4, p. 53-77, out./dez. 2002.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, p. 64-89, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANUSHEK, Eric A.; RIVKIN, Steven G.; TAYLOR, Lori L. The Identification of School Resource Effects, **Education Economics**, v. 4, n. 2, p. 105-125, 1996.

IMPERATORI, Thaís Kristosch. A trajetória da assistência estudantil na educação superior brasileira. **Serviço Social & Sociedade (online)**, São Paulo, n. 129, p. 285-303, maio/ago. 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS – IF Sudeste MG. **A Instituição: histórico**. Bom Sucesso, 2017e. Disponível em: <<https://www.bomsucesso.ifsudestemg.edu.br/institucional>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

_____. **A Instituição: histórico**. Muriaé, 2017c. Disponível em: <<http://www.muriae.ifsudestemg.edu.br/?q=institucional>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

_____. **Campi**. Juiz de Fora, 2017b. Disponível em: <<http://www.ifsudestemg.edu.br/campi>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

_____. **Campus Santos Dumont do IF Sudeste MG**. Santos Dumont, 2017d. Disponível em: <<http://www.santosdumont.ifsudestemg.edu/institucional>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

_____. **Estatuto**. Juiz de Fora, maio 2012a. Disponível em: <<http://www.ifsudestemg.edu.br/institucional/docs>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014/2 – 2019**. Juiz de Fora, setembro de 2014a. <<http://www.ifsudestemg.edu.br/institucional/docs>>. Acesso em: 6 mar. 2017.

_____. **Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes do IF Sudeste MG**. Juiz de Fora, 30 jun. 2016a. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/sites/default/files/PLANO_PERMANENCIA_E_EXITO_final_1_0.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2016.

_____. **Portaria nº 3, de 3 janeiro de 2012b**. Aprova a estrutura organizacional do IF Sudeste MG. Disponível em: <<https://www.ifsudestemg.edu.br/sites/default/files/portaria.pdf>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

_____. **Portaria nº 942, de 28 de outubro de 2014b**. Designa os servidores para comporem a Comissão Coordenadora de Elaboração do Plano Estratégico de Monitoramento da Evasão e de Controle da Retenção. In: IF Sudeste MG. Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes do IF Sudeste MG. Juiz de Fora, 30 jun. 2016.

_____. **Portaria nº 943, de 28 de outubro de 2014c**. Designa os servidores para comporem Subcomissão responsável por desenvolver a base teórica e conceitual do Plano Estratégico de Monitoramento da Evasão e de Controle da Retenção. Disponível em: <<http://www.ifsudestemg.edu.br/sites/default/files/portaria%20943-14.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. **Regulamento da COPESE**. Dispõe sobre o planejamento, organização e execução de processos seletivos para os cursos regulares do IF Sudeste MG, em conformidade com a legislação e as normas vigentes na instituição. Juiz de Fora, 12 de setembro de 2016b. Disponível em: <[https://www.ifsudestemg.edu.br/sites/default/files/Regulamento%20da%20COPESE%20-%20enviado%20ad%20referendum%20final%20\(1\)_0.pdf](https://www.ifsudestemg.edu.br/sites/default/files/Regulamento%20da%20COPESE%20-%20enviado%20ad%20referendum%20final%20(1)_0.pdf)>. Acesso em: 3 out. 2016.

_____. **Reitoria passa a funcionar em nova sede no bairro Estrela Sul**. Juiz de Fora, fev. 2015a. Disponível em: <<http://www.ifsudestemg.edu.br/node/7138>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2009**. Juiz de Fora, mar. 2010. Disponível em: <http://www.ifsudestemg.edu.br/aceso_informacao>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2010**. Juiz de Fora, mar. 2011a. Disponível em: <http://www.ifsudestemg.edu.br/aceso_informacao>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. Juiz de Fora, mar. 2017a. Disponível em: <http://www.ifsudestemg.edu.br/aceso_informacao>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Resolução CEPE nº 02, de 16 de março de 2015b**. Regulamento do Programa de Monitoria. Disponível em: <<https://www.ifsudestemg.edu.br/sites/default/files/Regulamento%20Monitoria%20-%20CEPE%20-%20Res%2002-2015.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2017.

_____. **Resolução CONSU nº 3, de 4 de fevereiro de 2011**. Estabelece Normas para o Programa de Estágio Remunerado. Juiz de Fora, 2011b. Disponível em: <https://sig.ifsudestemg.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf>. Acesso em: 7 out. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Diferenciais inovadores na formação de professores para a educação profissional. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 8-22, jun. 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Ciência sem Fronteiras**. Brasília, DF: 2017. Disponível em: <<http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/o-programa>>. Acesso em: 13 out. 2017.

_____. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CES nº 436/2001, 6 de abril de 2001**. Cursos Superiores de Tecnologia – Formação de Tecnólogos. Brasília, DF: 6 abr. 2001.

_____. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CEB nº 06/2012, 20 de set. 2012**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Brasília, DF: 20 de setembro de 2012.

_____. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 3, de 30 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 de out. 2009. Seção 1, p. 18.

_____. **Manual para cálculo dos indicadores de gestão das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – 2.0**: indicadores, definições, fórmulas de cálculos e critérios de agregação [Manual]. Brasília, abr. 2016c.

_____. **Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** Histórico: linha do tempo. Brasília, abr. 2016a. Disponível em: <redefederal.mec.gov.br/instituicoes>. Acesso em: 2 ago. 2017.

_____. **Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** Instituições da Rede. Brasília, jun. 2016b. Disponível em: <redefederal.mec.gov.br/instituicoes>. Acesso em: 28 jul. 2017.

_____. Portaria nº 246, de 15 de abril de 2016e. Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para sua implementação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 de maio. 2016. Seção 1, p. 30.

_____. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Documento Orientador para a Superação da Evasão e Retenção na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** Brasília, 2014.

_____. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: Um Novo Modelo em Educação Profissional e Tecnológica.** Concepções e Diretrizes. Brasília, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=30171:publicacoes-gerais&catid=190:Setec-1749372213&Itemid=841>. Acesso em: 4 ago. 2017.

_____. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Nota Informativa nº 138, de 15 de julho de 2015.** Informa e orienta as instituições da Rede Federal sobre a construção dos Planos Estratégicos Institucionais para a permanência e êxito dos estudantes. Brasília, DF: 15 de julho de 2015.

_____. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Nota Técnica nº 333, de 30 de junho de 2011.** Análise crítica dos indicadores de gestão de que tratam os acórdãos nº 2.267/2005 – TCU/Plenário e nº 2.508/2011 – TCU 1º Câmara. Brasília, DF: 30 de junho de 2011.

_____. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Portaria nº 17, de 11 de maio de 2016d. Estabelece diretrizes gerais para a regulamentação das atividades docentes, no âmbito da Rede Federa de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 de maio 2016. Seção 1, p. 50.

MANOEL, Marcelo Viana. **Práticas organizacionais em escolas de alto desempenho:** um estudo no ensino fundamental do município de Volta Redonda/RJ. 2016. 98f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2016.

MISOCZKY, Maria Ceci; MORAES, Joysi. **Práticas organizacionais em escolas de movimentos sociais**. 1. ed. Porto Alegre: Dacasa, 2011.

MORAES, Joysi; ANTUNES, Elaine Di Diego; DOVAL, Jorge Luiz Moraes; SILVA, Fabiane Costa e. ?Alice no País das Maravilhas?: práticas organizacionais em uma empresa recuperada por trabalhadores. **Organizações & Sociedade (online)**, v. 16, p. 429-445, 2009. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11029/7950>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

MORAES, Joysi. Clientelistic organizational practices in northeast Brasil. **Faces: Revista de Administração**, Belo Horizonte, Online, v. 14, p. 19-37, 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194041067003>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

MORAES, Joysi; MANOEL, Marcelo Viana; MARIANO, Sandra Regina Holanda Mariano; DIAS, Bruno Francisco Batista. Práticas Organizacionais em Escolas Públicas de Alto Desempenho. In: ENCONTRO DA ANPAD-EnANPAD , 51., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2017.

MOURA, Dante Henrique. A Formação de Docentes para a Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica**, Natal, v. 1, n. 1, p. 23-38, 2008.

OBSERVATÓRIO do PNE. **Taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais nas instituições públicas, 2015**. Disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/metaspne/12-ensino-superior/estrategias/12-3-fluxo/indicadores>>. Acesso em: 2 out. 2017.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Programme for International Student Assessment (PISA) – Results from PISA (2012)**. Brazil, 2012. Disponível em:<<http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-results-brazil.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2017.

OLIVEIRA, Anely Silva. **A Formação do Professor para a Educação Profissional: mapeando a produção bibliográfica**. 2016. 130 f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2016.

PECI, Alketal PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, Campinas, v. 15, n. 46, p. 39-55, jul./set. 2008.

PERES, Dias Ursula. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 24, p. 15-30, maio/ago. 2007.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança? **Revista do TCU**, Brasília, n. 27, p. 28-33, maio/ago. 2013.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 1996.

SANTOS, Jailson Alves dos. A trajetória da educação profissional. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira; FARIA FILHO, Luciano Mendes; VEIGA, Cynthia Greive. **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007. p. 205-224.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; SETTE, Ricardo de Souza; TURETA, César. A Estratégia como uma Prática Social: em busca do que seja fazer estratégia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organização & Sociedade (online)**, Salvador, v. 22, n. 72, p. 79-98, jan./mar. 2015.

SCHATZKI, Theodore. Introduction: practice theory. In: _____; KNORR CETINA, Karin; SAVIGNY, Eike von. **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

_____. The Sites of Organizations. **Organizations Studies**, London, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

_____. On organizations as they happen. **Organization Studies**, London, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e; MONTEJUNAS, Paulo Roberto; HIPÓLITO, Oscar; LOBO, Maria Beatriz de Carvalho Melo. A evasão no Ensino Superior brasileiro. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 641-659, set./dez. 2007.

SLOMSKI, Vilma Geni. Saberes e Competências do Professor Universitário: contribuições para o estudo da Prática Pedagógica do Professor de Ciências Contábeis do Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 1, p. 86-106, 2007.

SOUSA, Andréia da Silva Quintanilha; MACIEL, Carina Elisabeth. Expansão da Educação Superior: permanência e evasão em cursos da Universidade Aberta do Brasil. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 4, p. 175-204, out./dez. 2016.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STRYHALSKI, Patrícia Murana; GESSER, Verônica. Formação de Professores da Educação Profissional e Tecnológica: caracterização e dilemas. **Boletim Técnico Senac**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 84-101, maio/ago. 2017.

TARDIF, Maurice; RAYMOND, Danielle. Saberes, tempo e aprendizagem do trabalho no magistério. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 21, n. 73, p. 209-244, dez. 2000.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.

URBANETZ, Sandra Terezinha. A Formação de Docentes para a Educação Profissional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ, CURITIBA, 10., 2011. **Anais...** Curitiba: Champagnat, 2011.

URBANETZ, Sandra Terezinha. Uma ilustre desconhecida: a formação docente para a educação profissional. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 12, n. 37, p. 863-883, set./dez. 2012.

VIANA, Evandro. **A Governança corporativa no setor público municipal** – um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências)-Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

WOESSMANN, Ludger. Schooling Resources, Educational Institutions, and Student Performance: The International Evidence. **Kiel Working Paper n. 983**. Kiel, Alemanha, 2000.

_____. Educational Production in East Asia: The Impact of Family Background and Schooling Policies on Student Performance. **Working Paper Series**, Munich, v. 17, 2003.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continua)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal do Acre	Rio Branco	<i>Campus</i> Avançado Rio Branco Baixada do Sol <i>Campus</i> Cruzeiro do Sul <i>Campus</i> Rio Branco <i>Campus</i> Sena Madureira <i>Campus</i> Tarauacá <i>Campus</i> Xapuri
Instituto Federal de Alagoas	Maceió	<i>Campus</i> Arapiraca <i>Campus</i> Avançado Maceió Benedito Bentes <i>Campus</i> Batalha <i>Campus</i> Coruripe <i>Campus</i> Maceió <i>Campus</i> Maragogi <i>Campus</i> Marechal Deodoro <i>Campus</i> Murici <i>Campus</i> Palmeira dos Índios <i>Campus</i> Penedo <i>Campus</i> Piranhas <i>Campus</i> Rio Largo <i>Campus</i> Santana do Ipanema <i>Campus</i> São Miguel dos Campos <i>Campus</i> Satuba <i>Campus</i> Viçosa
Instituto Federal do Amapá	Macapá	<i>Campus</i> Avançado Oiapoque <i>Campus</i> Laranjal do Jari <i>Campus</i> Macapá <i>Campus</i> Porto Grande <i>Campus</i> Santana
Instituto Federal do Amazonas	Manaus	<i>Campus</i> Avançado Manacapuru <i>Campus</i> Coari <i>Campus</i> Eirunepé <i>Campus</i> Humaitá <i>Campus</i> Itacoatiara <i>Campus</i> Lábrea <i>Campus</i> Manaus Centro <i>Campus</i> Manaus Distrito Industrial <i>Campus</i> Manaus Zona Leste <i>Campus</i> Maués <i>Campus</i> Parintins <i>Campus</i> Presidente Figueiredo <i>Campus</i> São Gabriel da Cachoeira <i>Campus</i> Tabatinga <i>Campus</i> Tefé
Instituto Federal da Bahia	Salvador	<i>Campus</i> Avançado Ubaitaba <i>Campus</i> Barreiras <i>Campus</i> Brumado <i>Campus</i> Camaçari <i>Campus</i> Euclides da Cunha <i>Campus</i> Eunápolis <i>Campus</i> Feira de Santana <i>Campus</i> Ilhéus <i>Campus</i> Irecê <i>Campus</i> Jacobina <i>Campus</i> Jequié

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal da Bahia	Salvador	<i>Campus</i> Juazeiro <i>Campus</i> Lauro de Freitas <i>Campus</i> Paulo Afonso <i>Campus</i> Porto Seguro <i>Campus</i> Salvador <i>Campus</i> Santo Amaro <i>Campus</i> Santo Antônio de Jesus <i>Campus</i> Seabra <i>Campus</i> Simões Filho <i>Campus</i> Valença-Tento <i>Campus</i> Vitória da Conquista Polo de Inovação Salvador
Instituto Federal Baiano	Salvador	<i>Campus</i> Alagoinhas <i>Campus</i> Bom Jesus da Lapa <i>Campus</i> Catu <i>Campus</i> Governador Mangabeira <i>Campus</i> Guanambi <i>Campus</i> Itaberaba <i>Campus</i> Itapetinga <i>Campus</i> Santa Inês <i>Campus</i> Senhor do Bonfim <i>Campus</i> Serrinha <i>Campus</i> Teixeira de Freitas <i>Campus</i> Uruçuca <i>Campus</i> Valença <i>Campus</i> Xique-Xique
Instituto Federal de Brasília	Brasília	<i>Campus</i> Sobradinho <i>Campus</i> Brasília <i>Campus</i> Ceilândia <i>Campus</i> Estrutural <i>Campus</i> Gama <i>Campus</i> Planaltina <i>Campus</i> Riacho Fundo <i>Campus</i> Samambaia <i>Campus</i> São Sebastião <i>Campus</i> Taguatinga <i>Campus</i> Taguatinga Centro
Instituto Federal do Ceará	Fortaleza	<i>Campus</i> Acaraú <i>Campus</i> Aracati <i>Campus</i> Avançado Guaramiranga <i>Campus</i> Avançado Jaguaruana <i>Campus</i> Avançado Pecém <i>Campus</i> Baturité <i>Campus</i> Boa Viagem <i>Campus</i> Camocim <i>Campus</i> Canindé <i>Campus</i> Caucaia <i>Campus</i> Cedro <i>Campus</i> Crateús <i>Campus</i> Crato <i>Campus</i> Fortaleza <i>Campus</i> Horizonte <i>Campus</i> Iguatu

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal do Ceará	Fortaleza	<i>Campus</i> Itapipoca <i>Campus</i> Jaguaribe <i>Campus</i> Juazeiro do Norte <i>Campus</i> Limoeiro do Norte <i>Campus</i> Maracanaú <i>Campus</i> Morada Nova <i>Campus</i> Paracuru <i>Campus</i> Quixadá <i>Campus</i> Sobral <i>Campus</i> Tabuleiro do Norte <i>Campus</i> Tauá <i>Campus</i> Tianguá <i>Campus</i> Ubajara <i>Campus</i> Umirim Polo de Inovação Fortaleza
Instituto Federal do Espírito Santo	Vitória	<i>Campus</i> Alegre <i>Campus</i> Aracruz <i>Campus</i> Avançado Viana <i>Campus</i> Barra de São Francisco <i>Campus</i> Cachoeiro do Itapemirim <i>Campus</i> Cariacica <i>Campus</i> Centro Serrano <i>Campus</i> Colatina <i>Campus</i> Guarapari <i>Campus</i> Ibatiba <i>Campus</i> Itapina <i>Campus</i> Linhares <i>Campus</i> Montanha <i>Campus</i> Nova Venécia <i>Campus</i> Piúma <i>Campus</i> Santa Teresa <i>Campus</i> São Mateus <i>Campus</i> Serra <i>Campus</i> Venda Nova do Imigrante <i>Campus</i> Vila Velha <i>Campus</i> Vitória Polo de Inovação Vitória
Instituto Federal de Goiás	Goiânia	<i>Campus</i> Águas Lindas de Goiás <i>Campus</i> Anápolis <i>Campus</i> Aparecida de Goiânia <i>Campus</i> Cidade de Goiás <i>Campus</i> Formosa <i>Campus</i> Goiânia <i>Campus</i> Goiânia Oeste <i>Campus</i> Inhumas <i>Campus</i> Itumbiara <i>Campus</i> Jataí <i>Campus</i> Luziânia <i>Campus</i> Senador Canedo <i>Campus</i> Uruaçu <i>Campus</i> Valparaíso de Goiás
Instituto Federal Goiano	Goiânia	<i>Campus</i> Avançado Catalão <i>Campus</i> Avançado Cristalina

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal Goiano	Goiânia	<i>Campus</i> Avançado Ipameri <i>Campus</i> Avançado Hidrolândia <i>Campus</i> Campos Belos <i>Campus</i> Ceres <i>Campus</i> Iporá <i>Campus</i> Morrinhos <i>Campus</i> Posse <i>Campus</i> Rio Verde <i>Campus</i> Trindade <i>Campus</i> Urutaí
Instituto Federal do Maranhão	São Luís	<i>Campus</i> Açailândia <i>Campus</i> Alcântara <i>Campus</i> Araioses <i>Campus</i> Avançado Carolina <i>Campus</i> Avançado Porto Franco <i>Campus</i> Avançado Rosário <i>Campus</i> Bacabal <i>Campus</i> Barra do Corda <i>Campus</i> Barreirinhas <i>Campus</i> Buriticupu <i>Campus</i> Caxias <i>Campus</i> Centro Histórico <i>Campus</i> Codó <i>Campus</i> Coelho Neto <i>Campus</i> Grajaú <i>Campus</i> Imperatriz <i>Campus</i> Itapecuru Mirim <i>Campus</i> Maracanã <i>Campus</i> Monte Castelo <i>Campus</i> Pedreiras <i>Campus</i> Pinheiro <i>Campus</i> Santa Inês <i>Campus</i> São João dos Patos <i>Campus</i> São José de Ribamar <i>Campus</i> São Raimundo das Mangabeiras <i>Campus</i> Timon <i>Campus</i> Viana <i>Campus</i> Zé Doca
Instituto Federal de Minas Gerais	Belo Horizonte	<i>Campus</i> Avançado Arcos <i>Campus</i> Avançado Conselheiro Lafaiete <i>Campus</i> Avançado Piumhi <i>Campus</i> Avançado Ipatinga <i>Campus</i> Avançado Itabirito <i>Campus</i> Avançado Ponte Nova <i>Campus</i> Bambuí <i>Campus</i> Betim <i>Campus</i> Congonhas <i>Campus</i> Formiga <i>Campus</i> Governador Valadares <i>Campus</i> Ouro Branco <i>Campus</i> Ouro Preto <i>Campus</i> Ribeirão das Neves <i>Campus</i> Sabará

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal de Minas Gerais	Belo Horizonte	<i>Campus</i> Santa Luzia <i>Campus</i> São João Evangelista Polo de Inovação Formiga
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	Montes Claros	<i>Campus</i> Almenara <i>Campus</i> Araçuaí <i>Campus</i> Arinos <i>Campus</i> Avançado Janaúba <i>Campus</i> Avançado Porteirinha <i>Campus</i> Diamantina <i>Campus</i> Januária <i>Campus</i> Montes Claros <i>Campus</i> Pirapora <i>Campus</i> Salinas <i>Campus</i> Teófilo Otoni
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	Juiz de Fora	<i>Campus</i> Avançado Bom Sucesso <i>Campus</i> Avançado Cataguases <i>Campus</i> Avançado Ubá <i>Campus</i> Barbacena <i>Campus</i> Juiz de Fora <i>Campus</i> Manhuaçu <i>Campus</i> Muriaé <i>Campus</i> Rio Pomba <i>Campus</i> Santos Dumont <i>Campus</i> São João Del Rei
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	Pouso Alegre	<i>Campus</i> Avançado Carmo de Minas <i>Campus</i> Avançado Três Corações <i>Campus</i> Inconfidentes <i>Campus</i> Machado <i>Campus</i> Muzambinho <i>Campus</i> Passos <i>Campus</i> Poços de Caldas <i>Campus</i> Pouso Alegre
Instituto Federal do Triângulo Mineiro	Uberaba	<i>Campus</i> Avançado Campina Verde <i>Campus</i> Avançado Uberaba Parque Tecnológico <i>Campus</i> Ituiutaba <i>Campus</i> Paracatu <i>Campus</i> Patos de Minas <i>Campus</i> Patrocínio <i>Campus</i> Uberaba <i>Campus</i> Uberlândia <i>Campus</i> Uberlândia Centro
Instituto Federal de Mato Grosso	Cuiabá	<i>Campus</i> Alta Floresta <i>Campus</i> Avançado Diamantino <i>Campus</i> Avançado Guarantã do Norte <i>Campus</i> Avançado Lucas de Rio Verde <i>Campus</i> Avançado Sinop <i>Campus</i> Avançado Tangará da Serra <i>Campus</i> Barra do Garças <i>Campus</i> Bela Vista/Cuiabá <i>Campus</i> Cáceres <i>Campus</i> Campo Novo do Parecis <i>Campus</i> Confresa

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal de Mato Grosso	Cuiabá	<i>Campus</i> Cuiabá <i>Campus</i> Juína <i>Campus</i> Pontes e Lacerda <i>Campus</i> Primavera do Leste <i>Campus</i> Rondonópolis <i>Campus</i> São Vicente <i>Campus</i> Sorriso <i>Campus</i> Várzea Grande
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	Campo Grande	<i>Campus</i> Campo Grande <i>Campus</i> de Aquidauana <i>Campus</i> de Corumbá <i>Campus</i> de Coxim <i>Campus</i> de Ponta Porã <i>Campus</i> de Três Lagoas <i>Campus</i> Dourados <i>Campus</i> Jardim <i>Campus</i> Naviraí <i>Campus</i> Nova Andradina
Instituto Federal do Pará	Belém	<i>Campus</i> Abaetetuba <i>Campus</i> Altamira <i>Campus</i> Ananindeua <i>Campus</i> Avançado Vigia <i>Campus</i> Belém <i>Campus</i> Bragança <i>Campus</i> Breves <i>Campus</i> Cametá <i>Campus</i> Castanhal <i>Campus</i> Conceição do Araguaia <i>Campus</i> Itaituba <i>Campus</i> Marabá <i>Campus</i> Nova Marabá <i>Campus</i> Óbidos <i>Campus</i> Paragominas <i>Campus</i> Parauapebas <i>Campus</i> Santarém <i>Campus</i> Tucurí
Instituto Federal da Paraíba	João Pessoa	<i>Campus</i> Avançado Cabedelo Centro <i>Campus</i> Avançado João Pessoa Mangabeira <i>Campus</i> Avançado Soledade <i>Campus</i> Cabedelo <i>Campus</i> Cajazeiras <i>Campus</i> Campina Grande <i>Campus</i> Catolé do Rocha <i>Campus</i> Esperança <i>Campus</i> Guarabira <i>Campus</i> Itabaiana <i>Campus</i> Itaporanga <i>Campus</i> João Pessoa <i>Campus</i> Monteiro

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal da Paraíba	João Pessoa	<i>Campus</i> Patos <i>Campus</i> Picuí <i>Campus</i> Princesa Isabel <i>Campus</i> Santa Rita <i>Campus</i> Sousa
Instituto Federal de Pernambuco	Recife	<i>Campus</i> Afogados da Ingazeira <i>Campus</i> Barreiros <i>Campus</i> Belo Jardim <i>Campus</i> Cabo de Santo Agostinho <i>Campus</i> Caruaru <i>Campus</i> Garanhuns <i>Campus</i> Igarassu <i>Campus</i> Ipojuca <i>Campus</i> Jaboatão dos Guararapes <i>Campus</i> Olinda <i>Campus</i> Palmares <i>Campus</i> Paulista <i>Campus</i> Pesqueira <i>Campus</i> Recife <i>Campus</i> Vitória de Santo Antão
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	Petrolina	<i>Campus</i> Floresta <i>Campus</i> Ouricuri <i>Campus</i> Petrolina <i>Campus</i> Petrolina Zona Rural <i>Campus</i> Salgueiro <i>Campus</i> Santa Maria da Boa Vista <i>Campus</i> Serra Talhada
Instituto Federal do Piauí	Teresina	<i>Campus</i> Angical <i>Campus</i> Avançado Dirceu Arcoverde <i>Campus</i> Avançado José de Freitas <i>Campus</i> Avançado Pio IX <i>Campus</i> Campo Maior <i>Campus</i> Cocal <i>Campus</i> Corrente <i>Campus</i> Floriano <i>Campus</i> Oeiras <i>Campus</i> Parnaíba <i>Campus</i> Paulistana <i>Campus</i> Pedro II <i>Campus</i> Picos <i>Campus</i> Piripiri <i>Campus</i> São João do Piauí <i>Campus</i> São Raimundo Nonato <i>Campus</i> Teresina – Central <i>Campus</i> Teresina Zona Sul <i>Campus</i> Uruçuí <i>Campus</i> Valença do Piauí
Instituto Federal do Paraná	Curitiba	<i>Campus</i> Assis Chateaubriand <i>Campus</i> Avançado Astorga <i>Campus</i> Avançado Barracão <i>Campus</i> Avançado Coronel Vivida <i>Campus</i> Avançado Goioerê <i>Campus</i> Avançado Quedas do Iguaçu

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal do Paraná	Curitiba	<i>Campus</i> Campo Largo <i>Campus</i> Capanema <i>Campus</i> Cascavel <i>Campus</i> Colombo <i>Campus</i> Curitiba <i>Campus</i> Foz do Iguaçu <i>Campus</i> Irati <i>Campus</i> Ivaiporã <i>Campus</i> Jacarezinho <i>Campus</i> Jaguariaíva <i>Campus</i> Londrina <i>Campus</i> Palmas <i>Campus</i> Paranaguá <i>Campus</i> Paranavaí <i>Campus</i> Pinhais <i>Campus</i> Pitanga <i>Campus</i> Telêmaco Borba <i>Campus</i> Umuarama <i>Campus</i> União da Vitória
Instituto Federal do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	<i>Campus</i> Arraial do Cabo <i>Campus</i> Avançado Mesquita <i>Campus</i> Avançado Resende <i>Campus</i> Duque de Caxias <i>Campus</i> Engenheiro Paulo de Frontin <i>Campus</i> Nilópolis <i>Campus</i> Paracambi <i>Campus</i> Pinheiral <i>Campus</i> Realengo <i>Campus</i> Rio de Janeiro <i>Campus</i> São Gonçalo <i>Campus</i> Volta Redonda
Instituto Federal Fluminense	Campos dos Goytacazes	<i>Campus</i> Avançado Cambuci <i>Campus</i> Avançado Maricá <i>Campus</i> Avançado São João da Barra <i>Campus</i> Bom Jesus de Itabapoana <i>Campus</i> Cabo Frio <i>Campus</i> Campos Centro <i>Campus</i> Campos Guarus <i>Campus</i> Itaperuna <i>Campus</i> Macaé <i>Campus</i> Quissamã <i>Campus</i> Santo Antônio de Pádua Polo de Inovação Campos dos Goytacazes
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	Natal	<i>Campus</i> Apodi <i>Campus</i> Avançado Lages <i>Campus</i> Avançado Parelhas <i>Campus</i> Caicó <i>Campus</i> Canguaretama <i>Campus</i> Ceará-Mirim <i>Campus</i> Currais Novos <i>Campus</i> Ipanguaçu <i>Campus</i> João Câmara <i>Campus</i> Macau

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	Natal	<i>Campus</i> Mossoró <i>Campus</i> Natal Central do Rio Grande do Norte <i>Campus</i> Natal Cidade Alta <i>Campus</i> Zona Norte <i>Campus</i> Nova Cruz <i>Campus</i> Parnamirim <i>Campus</i> Pau dos Ferros <i>Campus</i> Santa Cruz <i>Campus</i> São Gonçalo do Amarante <i>Campus</i> São Paulo do Potengi
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves	<i>Campus</i> Alvorada <i>Campus</i> Avançado Veranópolis <i>Campus</i> Bento Gonçalves <i>Campus</i> Canoas <i>Campus</i> Caxias do Sul <i>Campus</i> Erechim <i>Campus</i> Farroupilha <i>Campus</i> Feliz <i>Campus</i> Ibirubá <i>Campus</i> Osório <i>Campus</i> Porto Alegre <i>Campus</i> Porto Alegre Restinga <i>Campus</i> Rio Grande <i>Campus</i> Rolante <i>Campus</i> Sertão <i>Campus</i> Vacaria <i>Campus</i> Viamão
Instituto Federal Farroupilha	Santa Maria	<i>Campus</i> Alegrete <i>Campus</i> Avançado Uruguaiana <i>Campus</i> Jaguari <i>Campus</i> Julho de Castilhos <i>Campus</i> Panambi <i>Campus</i> Santa Rosa <i>Campus</i> Santo Ângelo <i>Campus</i> Santo Augusto <i>Campus</i> São Borja <i>Campus</i> São Vicente do Sul
Instituto Federal Sul-Rio-Grandense	Pelotas	<i>Campus</i> Avançado Jaguarão <i>Campus</i> Avançado Novo Hamburgo <i>Campus</i> Bagé <i>Campus</i> Camaquã <i>Campus</i> Charqueadas <i>Campus</i> Gravataí <i>Campus</i> Lajeado <i>Campus</i> Passo Fundo <i>Campus</i> Pelotas <i>Campus</i> Pelotas Visconde da Graça <i>Campus</i> Santana do Livramento <i>Campus</i> Sapiranga <i>Campus</i> Sapucaia do Sul <i>Campus</i> Venâncio Aires

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal de Rondônia	Porto Velho	<i>Campus</i> Ariquemes <i>Campus</i> Avançado Jaru <i>Campus</i> Cacoal <i>Campus</i> Colorado do Oeste <i>Campus</i> Guajará-Mirim <i>Campus</i> Ji-Paraná <i>Campus</i> Porto Velho Calama <i>Campus</i> Porto Velho Zona Norte <i>Campus</i> Vilhena
Instituto Federal de Roraima	Boa Vista	<i>Campus</i> Amajari <i>Campus</i> Avançado Bonfim <i>Campus</i> Boa Vista <i>Campus</i> Boa Vista Zona Leste <i>Campus</i> Novo Paraíso
Instituto Federal de Santa Catarina	Florianópolis	<i>Campus</i> Araranguá <i>Campus</i> Avançado São Lourenço do Oeste <i>Campus</i> Caçador <i>Campus</i> Canoinhas <i>Campus</i> Chapecó <i>Campus</i> Continente <i>Campus</i> Criciúma <i>Campus</i> Florianópolis <i>Campus</i> Garopaba <i>Campus</i> Gaspar <i>Campus</i> Itajaí <i>Campus</i> Jaraguá do Sul <i>Campus</i> Jaraguá do Sul Rau <i>Campus</i> Joinville <i>Campus</i> Lages <i>Campus</i> Palhoça <i>Campus</i> São Carlos <i>Campus</i> São José <i>Campus</i> São Miguel do Oeste <i>Campus</i> Tubarão <i>Campus</i> Urupema <i>Campus</i> Xanxerê
Instituto Federal Catarinense	Blumenau	<i>Campus</i> Araquari <i>Campus</i> Avançado Abelardo Luz <i>Campus</i> Avançado Sombrio <i>Campus</i> Blumenau <i>Campus</i> Brusque <i>Campus</i> Camboriú <i>Campus</i> Concórdia <i>Campus</i> de Luzerna <i>Campus</i> Fraiburgo <i>Campus</i> Ibirama <i>Campus</i> Rio do Sul <i>Campus</i> São Bento do Sul <i>Campus</i> São Francisco do Sul <i>Campus</i> Videira <i>Campus</i> Santa Rosa do Sul

APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(continuação)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal de São Paulo	São Paulo	<i>Campus</i> Araraquara <i>Campus</i> Avançado Ilha Solteira <i>Campus</i> Avançado Jundiaí <i>Campus</i> Avançado Limeira <i>Campus</i> Avançado Mococa <i>Campus</i> Avançado Pirassununga <i>Campus</i> Avançado Tupã <i>Campus</i> Avaré <i>Campus</i> Barretos <i>Campus</i> Birigui <i>Campus</i> Boituva <i>Campus</i> Bragança Paulista <i>Campus</i> Campinas <i>Campus</i> Campos do Jordão <i>Campus</i> Capivari <i>Campus</i> Caraguatatuba <i>Campus</i> Catanduva <i>Campus</i> Cubatão <i>Campus</i> Guarulhos <i>Campus</i> Hortolândia <i>Campus</i> Itapetininga <i>Campus</i> Itaquaquecetuba <i>Campus</i> Jacareí <i>Campus</i> Matão <i>Campus</i> Piracicaba <i>Campus</i> Presidente Epitácio <i>Campus</i> Registro <i>Campus</i> Salto <i>Campus</i> São Carlos <i>Campus</i> São Jordão da Boa vista <i>Campus</i> São José dos Campos <i>Campus</i> São Paulo <i>Campus</i> São Paulo Pirituba <i>Campus</i> São Roque <i>Campus</i> Sertãozinho <i>Campus</i> Sorocaba <i>Campus</i> Suzano <i>Campus</i> Votuporanga
Instituto Federal de Sergipe	Aracaju	<i>Campus</i> Aracaju <i>Campus</i> Estância <i>Campus</i> Itabaiana <i>Campus</i> Lagarto <i>Campus</i> Nossa Senhora da Glória <i>Campus</i> Nossa Senhora do Socorro <i>Campus</i> Propriá <i>Campus</i> São Cristóvão <i>Campus</i> Tobias Barreto
Instituto Federal do Tocantins	Palmas	<i>Campus</i> Araguaína <i>Campus</i> Araguaatins <i>Campus</i> Avançado Formoso do Araguaia <i>Campus</i> Avançado Lagoa da Confusão <i>Campus</i> Avançado Pedro Afonso <i>Campus</i> Colinas do Tocantins

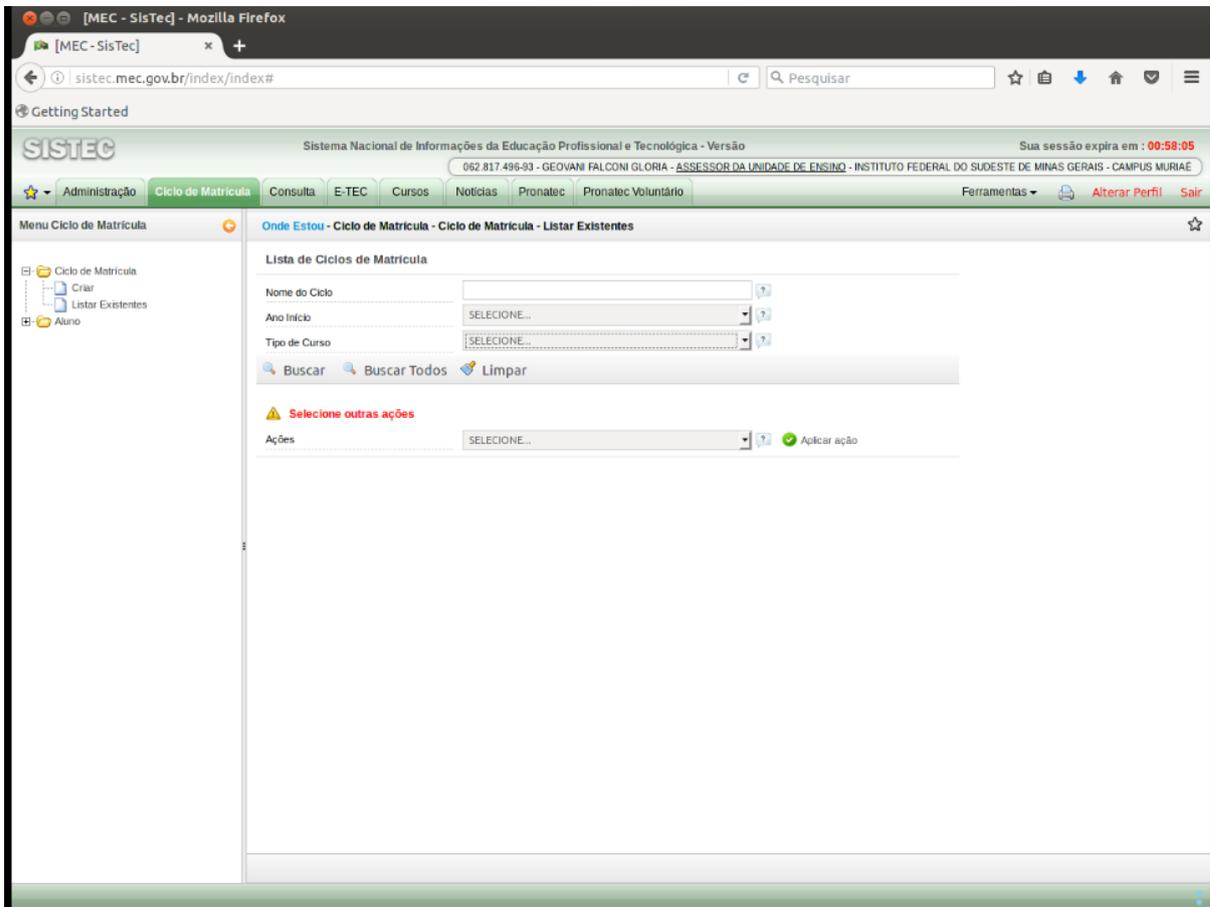
APÊNDICE A – Institutos Federais por Estado e seus *Campi*

(conclusão)

Instituição	Cidade Sede da Reitoria	Institutos Federais e seus <i>Campi</i>
Instituto Federal do Tocantins	Palmas	<i>Campus</i> Dianópolis <i>Campus</i> Gurupi <i>Campus</i> Palmas <i>Campus</i> Paraíso do Tocantins <i>Campus</i> Porto Nacional

Fonte: (BRASIL, 2008; MEC, 2016b)

ANEXO A – Tela Inicial do Sistec



Fonte: Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec)