

O SETOR DE PRODUÇÃO DO IFMT CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REALIDADE E PERCEPÇÕES

Léa Flores e Marco Antonio Ferreira de Souza
IFMT/CNP - UFRRJ
lea.flores@cnp.ifmt.edu.br - marcobauhaus@gmail.com

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo conhecer o que professores, alunos e técnicos administrativos envolvidos com o setor de produção pensam e sentem acerca deste setor, de sua realidade atual e de sua projeção para o futuro, especialmente quanto a sua forma de organização, manutenção e expansão. Procurou demonstrar a relevância do setor de produção no processo de formação profissional e seu papel atual no desenvolvimento do campus, bem como observar as percepções destes atores quanto ao planejamento estratégico, seu papel e importância gerencial na complementaridade da ação educacional. A pesquisa, de cunho qualitativo e exploratório, utilizou da pesquisa bibliográfica para rever a criação e constituição dos Institutos Federais e do Campus Campo Novo do Parecis, da pesquisa documental para conhecer os documentos institucionais que tratam do planejamento estratégico no Instituto Federal de Mato Grosso e da pesquisa de campo, através do uso de questionários elaborados com questões abertas, para conhecer as percepções dos participantes da pesquisa quanto ao setor de produção e quanto ao planejamento estratégico. A fundamentação teórica do trabalho baseou-se na revisão bibliográfica do planejamento na gestão pública, do planejamento estratégico e do planejamento da gestão escolar, e da teoria das representações sociais. Os resultados revelam, primeiramente, que falta à instituição elaborar e aprovar documentos institucionais que definam e detalhem os objetivos, diretrizes e ações do processo educativo pedagógico a ser desenvolvido na escola, expressando as exigências sociais e legais e os propósitos e expectativas da comunidade escolar contendo, inclusive a regulamentação do setor de produção tanto pedagógica quanto administrativamente. Revelam também as percepções dos participantes da pesquisa quanto ao setor de produção, seu importante papel de atender ao ensino, através da prática pedagógica, e a produção para o consumo do campus. Um setor contendo boa área de trabalho, mas que necessita de um gerenciamento mais eficiente para cumprir com suas funções. Esta gestão eficiente passa pelo uso do planejamento estratégico, com a definição de seus objetivos, estratégias e ações, como revelam as representações realizadas pelo grupo de pesquisa. O resultado da pesquisa auxilia no entendimento do setor de produção como área estratégica da escola e demonstra a necessidade do uso do planejamento estratégico como importante ferramenta de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Representação Social. Planejamento Estratégico. Educação Profissional. Setor de Produção.

O SETOR DE PRODUÇÃO DO IFMT CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REALIDADE E PERCEPÇÕES

1. INTRODUÇÃO

As contribuições que a prática e teoria relativas ao planejamento estratégico poderiam ofertar à escola e o implícito reconhecimento de que é necessário um diálogo entre os domínios teóricos da educação e da gestão para pensar o presente e o futuro de uma escola. O anseio relaciona-se com a existência, a essência e a presumida centralidade exercida por um setor do Campus Campo Novo do Parecis, unidade do Instituto Federal do Mato Grosso - IFMT: o setor de produção.

Este setor, se olhado de perto, abriga tarefas tanto polidisciplinares, quanto transversais ou multidimensionais, e onde os conceitos preconizados pelas mais variadas disciplinas curriculares deveriam se relacionar, as teorias se complementam para a construção do conhecimento e valorização do processo de ensino e de aprendizagem em agropecuária.

Um olhar sensibilizado para a centralidade exercida pelo setor de produção dentro do conjunto de processos que formam e definem uma escola com vocação agrícola, mas que não tem na literatura tanta ênfase assim: poucos trabalhos destinam especificidade de investigação ao setor produção de escolas com vocação agrícola.

Tal visão tem a ver com o entendimento de que, dadas à identidade e missão – campus agrícola e formadora de profissionais especialistas – parece lógico pensar que o setor de produção é central para a determinação e alcance dos objetivos educacionais e estratégicos, sem o desmerecimento, logicamente, das outras áreas. Se observados criticamente os principais fluxos de recursos e de informação em um campus agrícola, vê-se que ao setor de produção converge a maioria das práticas educativas das disciplinas de formação técnica.

Além disso, mostra a realidade, o setor de produção necessita de atenção ininterrupta, diária, sem direito a férias escolares ou regulamentares. Pois, animais precisam ser alimentados, horta e lavoura precisam ser mantidas, plantadas, colhidas. A rotina mostra que essas particularidades requerem apoio, investimento e, principalmente, trabalho diligente, cuidadoso, para que possa se concretizar num local que é bem mais que uma parte de suporte à prática pedagógica.

Desta maneira, explora-se o que os outros atores que convivem com o setor de produção pensam e sentem sobre dele. Qual seria o resultado de uma exploração um pouco mais profunda do coletivo de olhares que forma o setor de

produção? Para tanto, utilizou-se a teoria da representação social por ela fornecer – enquanto teoria e conjunto de procedimentos e ferramentas de estudo – uma acesso diferenciado ao objeto, disponibilizando este em uma outra dimensão: enquanto conjunto de opiniões, de informações e de imagens possuídas pelos colegas de setor. Explorar o conjunto, mas considerando fortemente suas partes – os elementos da representação –, pois não havia segurança para afirmar, seguindo as advertências de Sá (1998), que o objeto de estudo tem “espessura social” ou “relevância cultural” para ser, de fato, um fenômeno com representação social.

A presente pesquisa teve como objetivo conhecer o que professores, alunos e técnicos administrativos pensam e sentem acerca deste setor, de sua realidade atual e de sua projeção para o futuro. Propôs-se a investigar a concepção e percepções dos atores diretamente envolvidos com o setor de produção sobre a implementação de cada área produtiva, especialmente quanto a sua forma de organização, manutenção e expansão.

2. O CAMPUS CAMPO NOVO DO PARECIS E O SETOR DE PRODUÇÃO

A chegada do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia a Campo Novo do Parecis se deu inicialmente através da instalação de uma Unidade de Ensino Descentralizada – UNED. A Prefeitura doou uma área de 73 hectares, que anteriormente abrigava a Escola Agrotécnica Municipal Dorvalino Minozzo, desativada há dois anos, à União em novembro de 2007.

O programa de expansão veiculado pelo governo era muito diferente da realidade local, parte em detrimento da falta de instalações, de equipamentos e mesmo de recursos humanos, mas as atividades tinham que ser desenvolvidas. O mês de setembro de 2008 marca o início efetivo das suas atividades pedagógicas com a primeira turma de Licenciatura em Matemática, quando 35 acadêmicos ingressaram no curso através de vestibular. Em 2008, seu primeiro processo seletivo geral, ofertando 280 vagas, nos cursos de Técnico em Agropecuária, Licenciatura em Matemática, Bacharelado em Agronomia e Tecnólogo em Agroindústria.

Os setores de produção tiveram início equivalente ao restante do campus. Na área destinada ao campo experimental agrícola, responsável pelas grandes culturas e parcerias, não havia produção, estando inutilizada por aproximadamente três anos. A Coordenação do Campo Experimental, nesta estruturação, dividiu os aproximadamente 27 ha agricultáveis entre as empresas parceiras, os projetos de pesquisa e a produção para atender as aulas práticas. O produto das culturas advindas destas áreas que possam ser aproveitadas como alimento humano ou animal é destinado ao restaurante e ao setor de zootecnia.

No entanto, o Campus ainda não tem estrutura de produção suficiente pra atender sua demanda total.

Pela estrutura atual, se observa que ligada ao Departamento de Administração existe uma coordenação responsável pela produção e sujeitas a ela encontram-se duas unidades responsáveis pelos setores de produção, setor de zootecnia e setor de agricultura. Ressalta-se a subordinação do setor de produção ao Departamento de Administração do campus e não ao Departamento de Ensino. Importa observar por esta relação que a prioridade do setor está concentrada em atender as necessidades de alimento do campus, tanto para ser utilizado no restaurante quanto para ser utilizado na alimentação dos animais. Analisando o quadro não se observa nenhuma possibilidade de interferência com o Departamento de Ensino ou com a prática pedagógica.

3. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Segundo Peter Drucker (2002), para merecermos um futuro, necessitamos investir em planejamento no presente:

[...] o futuro sempre começou no passado e que é tarefa do estadista decidir que parte de um passado imperfeito transformar em um futuro melhor, em vez de tentar encontrar o segredo na mudança política perpétua - ou da perpétua imobilidade política (DRUCKER, 2002, p. 114).

Alday (2000) complementa dizendo que a capacidade da organização de ter hoje um desempenho eficaz depende das decisões que foram tomadas no passado; as decisões que tomam hoje modelam suas opções de futuro. Para tanto, a gestão precisa ser estratégica, definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente; deve ser perseguida pelos gestores, que necessitam aprender a manejar a ferramenta do planejamento estratégico, para gerir eficientemente sua organização, tanto pública quanto privada.

Estudar planejamento estratégico é procurar entender Michael Porter (1997), que afirma que uma organização sem estratégia corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos provocados pela concorrência. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma filosofia e ferramentas que os municiem de ímpetos e informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no ambiente em que atuam.

O planejamento participativo visa não só democratizar as decisões, mas estabelecer as prioridades para as pessoas envolvidas no processo e constitui-se em um ato de cidadania, na medida em que esse processo possibilita a definição

da concepção de educação com o qual a escola deseja trabalhar. O planejamento estratégico na escola consiste em prever o ambiente, as condições e as ações operacionais que deverão ser executadas, assim como permite provisionar fundos contingenciais, reservando eventos e verbas equivalentes, considerando tanto as necessidades reais e normais de expansão do campus como para eventuais emergências. Da mesma forma, precisa ser refletido na elaboração do orçamento, de forma estratégica e integrado. Os objetivos propostos precisam ser analisados sistematicamente na elaboração do orçamento para efetivar um continuum no exercício seguinte. Se o orçamento não abarca todas as necessidades - certamente que não -, precisa-se aprender a definir prioridades.

Atualmente, a administração escolar não tem conhecimento sobre quanto custa a instalação e a manutenção de um setor de produção de uma unidade de ensino, ou que ações precisará efetivar ao longo do exercício para atender a demanda pedagógica e promover o processo de ensino-aprendizagem efetivamente. Questões técnicas que precisam da participação do corpo docente da área técnica dos cursos da escola para se ter conhecimento das necessidades de insumos agrícolas para cada mês, trimestre e semestre, de acordo com o planejamento das disciplinas. São muitas culturas que precisam ser planejadas e executadas, o corpo administrativo não tem as informações técnicas, o corpo docente não possui as informações orçamentárias e financeiras e nem mesmo disponibilidade de tempo para programar com antecedência, visto que estão em aulas, muitos com horários apertadíssimos.

Diante do exposto e dado a realidade atual, torna-se relevante conhecer como os atores responsáveis pelo processo de ensino/aprendizagem concebem o setor de produção, o que pensam sobre o setor onde desempenham suas funções e sobre o planejamento de ações por ele desenvolvidas. É dentro deste complexo ambiente institucional que espera-se ver o campus atuar de forma inovadora. Por tratar-se de uma instituição de ensino, envolvida em um constante processo de ensino e aprendizagem, a instituição precisa aprender a aprender, reestruturar-se permanentemente para melhorar a eficiência do trabalho educativo, que é, no final, seu objetivo principal.

4. AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

É da natureza humana a necessidade de conhecer o ambiente onde se encontra, não somente com fins de ajustar-se a ele, mas também como forma de identificar as ideias dominantes e as dominadas, os problemas, as soluções, ou seja, as relações que determinam o comportamento do grupo e suas inclinações. Esta leitura do ambiente vai determinar o comportamento do indivíduo e sua capacidade de administrar sua permanência ou não no grupo.

A representação social teve como inspiração os estudos de Émile Durkheim. Estudando sobre a teoria da religião, da magia e do pensamento mítico, Durkheim chegou a conclusão que estes conceitos não nascem de um indivíduo, mas da comunidade. Este conceito foi resgatado posteriormente por Serge Moscovici (2011, p. 307) que, longe da definição simplista, diz que “As representações sociais estão, é claro, relacionadas ao pensamento simbólico e a toda forma de vida mental que pressupõe linguagem.” Moscovici (2011, p.30) afirma que “[...] nós percebemos o mundo tal como é e todas nossas percepções, ideias e atribuições são respostas a estímulos do ambiente físico, em que nós vivemos”. Preocupou-se tanto em compreender como o conhecimento é produzido quanto em analisar o seu impacto nas práticas sociais e diárias.

Denise Jodelet (1989) diz que representação social:

“[...] uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social. Igualmente designada como saber de senso comum ou ainda saber ingênuo, natural, esta forma de conhecimento é diferenciada, entre outras, do conhecimento científico. Entretanto é tida como um objeto de estudo tão legítimo quanto este devido a sua importância na vida social e a elucidação possibilitadora de processos cognitivos e das interações sociais” (JODELET, 1989, p.22).

Em outras palavras, define representações sociais como modalidades de conhecimento prático, orientadas para comunicar e compreender o contexto social, material e ideativo em que se vive. E se manifestam através de elementos como imagens, conceitos, categorias e teorias.

Representação Social é, então, o conjunto de interpretações, explicações, crenças, afetos, normas e ideias que nos permitem transitar por uma comunidade, por um grupo. Elas resultam das relações e interações sociais que o indivíduo tem com o grupo, organização ou instituição a que pertence. Para Alexandre (2004), a representação social articula o social e o psicológico como um processo dinâmico, permitindo compreender a formação do pensamento social e antecipar as condutas humanas. Trata-se de uma forma de pensar a realidade cotidiana do indivíduo com o objetivo de integrar o grupo e de determinar sua posição em relação a situações que ali existam, como forma de integrar os universos consensuais.

A teoria da representação social fornece subsídios para o desenvolvimento de pesquisas com a finalidade de desvendar o pensar e o agir de grupos sociais. Os grupos influenciam sistematicamente o pensamento de seus membros. Se conseguirmos observar as representações criadas, podemos esclarecer fatores que são determinantes na vida social. O contrário, também pode manifestar-se verdadeiro, na medida em que, observando os valores da coletividade, podemos conhecer suas particularidades (JODELET, 1993).

Diante do exposto e considerando que a estruturação, manutenção e desenvolvimento do setor de produção do Campus Campo Novo do Parecis envolve três grupos sociais distintos: os professores, os técnicos administrativos e os alunos, a questão é conhecer o pensamento, as concepções destes grupos que tem caracterizado seu modo de pensar, agir e interagir dentro do grupo maior, bem como as particularidades que podemos conhecer a partir deste contexto.

5. METODOLOGIA

O presente estudo, de natureza qualitativa e exploratória, teve como método de investigação a pesquisa de campo, a revisão bibliográfica e a pesquisa documental. Para o desenvolvimento dos itens sobre planejamento e representações sociais, utilizou-se integralmente a revisão bibliográfica. No desenvolvimento do item relativo aos IF, utilizou a revisão bibliográfica, mas fundamentalmente a pesquisa documental, esta que possibilitou esclarecer os aspectos regulatórios (institucionais) da rede em nível federal (Brasília), regional (Mato Grosso) e local (Campo Novo do Parecis).

A pesquisa de campo, consubstanciada na teoria das representações sociais e no método análise de conteúdo, procurou desvendar elementos das representações sócias do grupo de professores, técnicos administrativos e alunos participantes da pesquisa, acerca do papel do setor de produção numa instituição de ensino agrícola e do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Do ponto de vista metodológico, o presente estudo foi desenvolvido utilizando-se como método qualitativo de pesquisa. Segundo Candurú (2010), o método qualitativo pressupõe a existência de uma relação tão estreita entre o mundo objetivo e sujeito subjetivo, que não pode ser traduzido em números. A pesquisa qualitativa, portanto, mostra-se mais acertada para pesquisar os elementos das representações sociais do objeto inicial do presente estudo. Nascimento-Schulze (2000) diz que teoria das representações sociais possui pressupostos importantes, como:

[...] não ruptura entre mundo interno e externo; a ausência de separação entre os sujeitos que representam e o objeto representado; a inclusão da visão de mundo do pesquisador na construção do objeto de pesquisa e o fato de não vermos um antagonismo entre a constatação dos dados empíricos observáveis e a aceitação da realidade como sendo simbolicamente construída pela sociedade; também aceitamos o pressuposto de que os dados das investigações sejam coletados e analisados buscando-se uma objetividade. (NASCIMENTO-SHULZE, 2000, p. 289)

A abordagem qualitativa desenvolve delineamentos metodológicos que buscam ser suficientemente abertos para fazer justiça à complexidade do tema. Em um estudo que envolve as representações sociais, um dos métodos mais apropriados e o mais utilizado é a análise de conteúdo (SÁ, 1996).

A análise de conteúdo pode ser compreendida como um “[...] conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento” (CAMPOS, 2004, p. 611). Trata-se da interpretação subjetiva dos indivíduos sobre sua própria realidade.

A proposta que acompanha a análise de conteúdo se refere a uma decomposição do discurso e identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenômenos, a partir da qual se torna possível uma reconstrução de significados que apresentem uma compreensão mais aprofundada da interpretação de realidade do grupo estudado. (SILVA, 2005, p. 70)

Em outras palavras, a análise de conteúdo é uma técnica da pesquisa qualitativa que proporciona a análise mais eficiente das falas declaradas dos atores sociais. Dentro deste contexto, a análise de conteúdo tem valor singular quando da análise das representações sociais e dos seus elementos.

Bardin (1977) define análise de conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferências de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42)

A análise de conteúdo tem como objetivo classificar todas as vertentes existentes no objeto da pesquisa, permitindo que se depurem as linhas gerais da formação do pensamento, de forma a poderem ser ordenadas e analisadas. Segundo Bardin (1977, p.38) o principal objetivo da análise de conteúdo é fornecer indicadores úteis aos objetivos da pesquisa e do pesquisador. Estes indicadores são a base da análise do contexto básico da pesquisa.

A pesquisa foi realizada em 3 (três) etapas. A primeira etapa subdividiu-se pelo levantamento de material bibliográfico, relacionando os conceitos e objetivos do planejamento estratégico e das representações sociais e suas relações com o grupo, e pela pesquisa documental, buscando conhecer os documentos relevantes de estruturação e planejamento do IFMT e do Campus Campo Novo do Parecis. A segunda etapa se caracterizou pela definição da amostra e da aplicação do questionário, além de observações pessoais. A terceira e última etapa caracterizou-se pela organização e análises das respostas dos entrevistados na busca dos objetivos propostos no presente trabalho.

Como fontes de pesquisa foram consideradas documentos, leis, resoluções e demais normas, bem como artigos e documentos escolares. Estes documentos, parte dos fundamentos da Rede Federal de Educação Profissional, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso e do Campus Campo Novo do Parecis, são fontes de informação imprescindíveis para conhecer o processo de formação e estruturação do objeto da pesquisa.

Para obtenção dos dados, utilizou-se dois instrumentos: a pesquisa documental e o questionário. O questionário foi construído de forma a traduzir em questões as expectativas ou objetivos da pesquisa. As respostas a estas questões constituem a base para a análise e interpretação desses dados, visando descrever as características, as necessidades e expectativas do grupo alvo da pesquisa. Por ser um método simples, possibilita atingir um grande número de pessoas, além de ser mais econômico e garantir o anonimato dos participantes da pesquisa.

A forma da apresentação escolhida foi questões abertas, solicitando aos respondentes que ofereçam suas próprias respostas (GIL, 2009, p.122). Este tipo de questão possibilita maior liberdade ao respondente e uma variedade maior de respostas. A abertura proporciona um conhecimento mais amplo sobre as percepções do grupo de pesquisa, na medida em que não induz a um posicionamento mais fechado.

Na elaboração do questionário foram utilizadas 9 (nove) questões ao todo. As três primeiras questões tratam da identificação do respondente. As duas questões seguintes procuram conhecer qual o papel que o setor de produção tem e qual o papel que ele deveria ter dentro da instituição de ensino. A sexta questão procura identificar os pontos positivos e negativos que existem com relação ao referido setor. Finalmente, as últimas três questões procuram identificar o nível de conhecimento dos respondentes sobre o planejamento estratégico, qual o seu papel e se os respondentes têm contato ou conhecimento com o plano de desenvolvimento institucional.

Na compilação dos dados foram utilizados números de referência para catalogar o material coletado, de forma a garantir o sigilo e a privacidade dos participantes da pesquisa, preservando-se a confidencialidade dos dados pessoais.

Como a pesquisa trata especificamente do setor de produção do IFMT Campus Campo Novo do Parecis, a amostra da pesquisa tomou por base os atores que mantêm um envolvimento mais próximo com o referido setor, formando assim, três grupos:

- a) grupo 1, formado por docentes;

b) grupo 2, formado por técnicos administrativos;

c) grupo 3, formado por alunos.

Fazem parte do universo da pesquisa 54 professores das mais variadas áreas do ensino e 9 professores contratados, 31 técnicos administrativos efetivos nas mais variadas funções e 62 alunos dos cursos de agronomia das turmas de 2009, A e B e 2010, num total de 92 convidados. Dos questionários encaminhados, retornaram 45 devidamente respondidos, ou seja, 49%. Dos técnicos administrativos, tem-se 31 efetivos nas mais variadas funções, destes 9 fazem parte da amostra. Dos 62 alunos convidados, 23 alunos participaram da pesquisa. O quadro abaixo demonstra o perfil destes alunos por idade.

É através do grupo de pesquisa, formado por uma diversidade de participantes, que se pretende conhecer as percepções que cada grupo possui acerca do órgão ou unidade que lhes é comum: o setor de produção. O método usado, embasado na teoria da representação social, foi importante para adentrar neste contexto e, a partir da análise de conteúdo, explorar tanto as percepções dos grupos da pesquisa, do que seja criado e recriado no grupo. E, por fim, desvendando a formação do pensamento social, sugerir as estratégias e ações visando promover a estruturação e o desenvolvimento do setor de produção, através do planejamento estratégico.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na condução da análise, colocou-se no texto a identificação das ideias centrais de cada resposta. Ao relacionar as ideias centrais, puderam-se identificar algumas delas que são recorrentes, e que são utilizadas na análise como categorias. Cabe ressaltar que algumas respostas continham mais de uma ideia central e que todas foram utilizadas no processo de categorização. Após esta fase, prossegue-se com a análise comparativa dos três grupos, procurando identificar as similaridades e disparidades que serão utilizadas depois nas discussões.

Todos os grupos são unânimes em considerar que o papel do setor de produção é atender ao “ensino e aulas práticas” e “produzir para o consumo” do Campus. Estas concepções podem ter sido construídas pela particularidade que foi a criação e manutenção inicial do próprio Campus. O Campus Campo Novo do Parecis teve muitas dificuldades estruturais no início de suas atividades. Faltavam salas apropriadas, professores, laboratórios, material de expediente, internet e muitos materiais indispensáveis ao ensino, e, com mais intensidade, os insumos, máquinas, equipamentos, galpões, mão de obra para as atividades práticas. Então, enquanto o campus se estruturava, o principal papel do setor de

produção era atender a necessidade do ensino com as aulas práticas das disciplinas técnicas. Toda a produção oriunda do processo de ensino precisava ser aproveitada com os animais que foram sendo adquiridos neste primeiro momento, visando minimizar os custos de manutenção do setor de zootecnia. Este papel continua sendo reproduzido, pelo que pode se comprovar pelas percepções dos grupos.

Neste primeiro momento, uma forma de conseguir maquinários e outros insumos para preparar o solo, plantar e colher a produção, no caso da área experimental e animais novos para evitar a consanguinidade, no setor de zootecnia, foi a realização de parcerias com empresas que, em troca de área para experimentos de seus produtos, auxiliaram na infraestrutura básica do setor, viabilizando inclusive as atividades pedagógicas do campus. Nas percepções dos alunos pode-se evidenciar maior relevância da “comercialização” dos produtos, não no sentido comercial, propriamente dito, mas no sentido de se produzir para trocar o insumo que se tem pelo que não se dispõe. Este fato é confirmado na categoria “parcerias com empresas”. Acredita-se que estas categorias tiveram uma representação maior no grupo 3, quando lembra-se que este grupo é formado por alunos do curso de agronomia ingressos em 2009 e 2010, ou seja, que vivenciaram as dificuldades iniciais com maior intensidade que os demais grupos. Tanto os professores, a sua maioria de recém-ingressantes no quadro de pessoal do campus, quanto os técnicos, trabalhando longe do setor tiveram uma leitura diferenciada.

Outra categoria que precisa ser mencionada é o “desenvolvimento de pesquisas”. Esta categoria foi lembrada somente pelos alunos, e pode ser explicada pela participação destes nos projetos experimentais. O silêncio dos professores presume-se, deve manifestar que o desenvolvimento de pesquisas não está sendo considerado atualmente como papel relevante no campus. Motivado, provavelmente, pela falta de infraestrutura e de incentivo ou pelo fato dos professores estarem sobrecarregados de aulas e preferiram postergar a função de pesquisa.

Entretanto, cabe recuperar, esta função de pesquisa é um dos objetivos dos Institutos Federais, como previsto no art. 7º, inciso II, da Lei 10.892/2008, que institui a Rede Federal de Educação e cria os Institutos Federais, conforme destacado:

Art. 7º [...], são objetivos dos Institutos Federais:
[...]

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade (BRASIL, 2009).

Continuando, conforme aponta BRASIL (2009), a pesquisa precisa ser encarada como princípio educativo, como produção do conhecimento, na medida em que professor e educando procuram respostas para as questões que os cercam. Esta é, com certeza, uma realidade que precisa ser construída para que os objetivos, e a lei que o institucionaliza, saiam realmente do papel.

Foi destacado que o setor de produção de um campus do Instituto Federal tem como função “atender ao ensino, a pesquisa e a extensão”. São apenas duas referências lembradas por professores que se quer trazer para a discussão:

Importante para atender o ensino, pesquisa e extensão. Fomentar setores de grãos, bovinocultura, aves, suínos e restaurante (conforme a necessidade) bem como para agroindústria. (P3)

Na visão de um professor, sujeito desta pesquisa, a tríade ensino, pesquisa e extensão é também função do setor de produção, fazendo deste um prolongamento da sala de aula, um laboratório que serve tanto do campus quanto ao desenvolvimento da comunidade.

Penso que, como toda a Instituição, ele deve se prestar ao Ensino, Pesquisa e Extensão, sendo verdadeiramente um prolongamento da sala de aula, dos laboratórios formais e do cotidiano da comunidade em que se encontra inserido o IFMT Campus Campo Novo do Parecis. (P10)

No entanto, podemos observar que a afirmação do professor diz respeito a situação ideal e não precisamente retrata a situação real do campus. Importante lembrar que a questão em análise trata do papel que o setor de produção desempenha atualmente na instituição.

Quanto ao papel que o setor de produção deve desempenhar, os grupos reiteram as referências previstas na questão anterior, quando também se manteve a “atenção ao ensino” e a “produção para consumo” do campus como categorias mais recorrentes. Mas o que chama a atenção é o acréscimo do fator “qualidade”. As percepções dos grupos revelam a necessidade de promover a qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Por definição, aponta a literatura, qualidade tem como objetivo cumprir as expectativas de todas as partes relacionadas, de modo adequado, com vistas a maximizar os resultados da instituição.

Em continuidade, houve alteração entre as posições das categorias “desenvolvimento de pesquisas” e “comercialização”. Esta mudança pode ser motivada pela consciência dos grupos quanto ao papel da pesquisa dentro da instituição, independente de não estarem desempenhando esta função no momento. Outrossim, presume-se, a “comercialização” tende a ser menos relevante na medida em que o Campus se estrutura e se torna apto a manter suas atividades normais.

Comparando as duas primeiras categorias, observa-se que elas não se reproduzem igualmente entre os três grupos da pesquisa. O grupo 2, formado por técnicos administrativos, considerou mais relevante o fator “produção para consumo”, ao contrário dos demais grupos, professores e alunos, que consideraram fator primordial o “atender o ensino com qualidade”. A motivação dos técnicos administrativos nesta questão pode estar relacionada a um destes fatores: dificuldades de manutenção do setor de produção ou falta de entendimento quanto a função principal de um campus do Instituto Federal.

A dificuldade de manutenção do setor de produção de um campus agrícola pode se dar pela própria inexperiência ou imperícia da gestão, tendo em vista que a administração pública é legalmente movida em especial pela Lei de Licitações e Contratos - Lei 8.666/94 e todas as demais legislações que são ao mesmo tempo norteadoras e cerceadoras da gestão. Norteadoras no sentido de definir padrões de comportamentos, ações e procedimentos e cerceadoras, no sentido de impossibilitar iniciativas fora da norma legal.

Outrossim, a concepção formada pelos técnicos administrativos pode estar relacionada a falta de visão, por parte da própria instituição, da mesma como uma unidade de ensino, pesquisa e extensão, que requer uma especificidade e um entendimento da unidade de forma diferenciada de qualquer outro tipo de organização. Este fato normalmente é determinado pelo falta de capacitação destes servidores e sua ambientação na unidade escolar, o que possibilitaria uma melhor visualização da missão e objetivos da instituição.

Neste momento, buscou-se conhecer as percepções dos grupos da existência de pontos positivos. O maior número de referências considera a “área de produção boa” ou suficiente para o desenvolvimento das atuais atividades. Tanto para a área experimental agrícola, com seus 23ha, quanto na área de zootecnia, com seus 33ha, os grupos entendem ser suficientes para que auxiliar no ensino, nas aplicações da prática pedagógica, quanto na produção para o consumo do campus. Citando um dos professores, pode-se observar que a definição de boa, refere-se a características físicas, em relação ao seu tamanho e sua produtividade: “Existe uma boa área de campo em tamanho e fertilidade do solo para realizar atividades agropecuárias (P11)”. Neste mesmo raciocínio está a categoria “proporciona a prática pedagógica”, embora não tenha sido percebida pelos professores, que se atentaram, em sua maioria, para os aspectos físicos do setor de produção.

Observa-se, também, que parte dos professores acredita que um dos pontos positivos do setor de produção é o “interesse dos professores e alunos”, o que certamente é motivo relevante que facilita as relações interpessoais no setor. Como segue: “Os alunos participam e gostam de participar de aulas práticas. Existem muitos profissionais (professores) com capacitação para trabalhar em

todos os setores produtivos (P2)". No gráfico abaixo, os resultados acima demonstrados.

Os aspectos negativos existentes no setor de produção foram mais expressivos que os positivos. Os grupos, procurando retratar a realidade que se apresenta, identificaram a "falta de gestão eficiente" como o maior fator negativo do setor de produção. A eficiência, ou o fazer bem corretamente, não é apenas marcador de gestão, pois também é obrigação constitucional, constante no caput do art. 37 da Constituição Federal:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988, p.13)

A eficiência foi inserida no contexto jurídico a partir da Emenda Constitucional nº 19/98, presente na chamada Reforma do Estado, elaborada com o intuito de melhorar a organização do Estado, como seu pessoal e suas finanças. A eficiência, por definição está relacionada à conduta das pessoas, ao seu desempenho profissional da atividade administrativa, agora aplicada ao setor público.

A gestão eficiente é objeto, inclusive, de fiscalização, como descrito também no art. 74, inciso II, da Constituição Federal:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:
[...]
II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado (idem, p. 21);

Presume-se que a percepção dos grupos quanto a eficiência da gestão do setor de produção no Campus Campo Novo do Parecis está intimamente relacionada com as questões administrativas que estão sendo realizadas pela administração geral. Esta imagem de ineficiência se reflete em referências como: "A instituição não tem investido suficientemente na estruturação dos setores produtivos, quando na prática sabemos que são verdadeiros laboratórios didático-pedagógicos (P5)". Ou que se reproduz na seguinte resposta: "Falta de organização, investimentos, planejamento. Diversos setores de produção, tanto animal quanto vegetal são menosprezados pela direção do campus, estruturas precárias, escassez de equipamentos, péssima coordenação (A15)".

A categoria "ausência de infraestrutura adequada" também se caracteriza como gestão e poderia se integrar a categoria anterior. No entanto, individualizou-se esta referência pela existência de características específicas e

singulares, que interferem diretamente na estruturação de um campus, especialmente de vocação agrícola.

As demais categorias relacionadas na análise da presente questão são reflexos das categorias anteriores: “falta de mão de obra qualificada”, “falta de interesse de professores e alunos”, “falta de incentivo para a pesquisa”, “falta de integração entre o setor técnico e docente” e “desvinculação entre teoria e prática”. Optou-se por um método mais individualizado para melhor compreender a amplitude das respostas dos grupos.

Observou-se também que os técnicos administrativos não se manifestaram quanto à infraestrutura do setor de produção, incluindo a falta de mão de obra. Este fato sugere que a imagem projetada do setor possa ser diferente para este grupo. Em outras palavras, o Departamento de Administração pode não estar consciente das necessidades estruturais do setor de produção, desconhecendo a infraestrutura requerida para seu efetivo e eficaz desenvolvimento. Este mesmo grupo concentra sua atenção em questões administrativas, e pontuais, referindo-se especialmente a excessiva burocracia dos processos de compras, à dependência orçamentária e financeira do Ministério de Educação quanto à liberação de recursos para atender o campus, a falta de interesse por parte dos alunos, da falta de responsabilidade, de compromisso, ao desperdício da produção.

O Departamento Administrativo de uma instituição de ensino deve estar a serviço do ensino. Deve fazer que a gestão, como atividade “meio”, possibilite que a atividade “fim” da instituição, o ensino, seja alcançada, com eficiência e eficácia, garantindo a maximização dos resultados. Esta predisposição significa conhecer o cenário interno do campus, promovendo ações que supram suas necessidades e auxiliando o departamento de ensino de forma a aproveitar as oportunidades de desenvolvimento da escola.

A falta de consciência quanto aos objetivos do departamento administrativo pode também interferir na integração entre o setor técnico e o setor docente. As ações de ambos os departamentos não podem se caracterizar como um “cabo de guerra”. Deveriam ter os mesmos objetivos e ações estratégicas que se complementem, de forma a promover a reação sinérgica necessária à solidificação do campus, dentro de uma visão holística e indecomponível.

Quando comparadas as referências recebidas aos pontos positivos e negativos do setor de produção, observa-se, a primeira vista, algumas contradições. O tema “interesse dos professores e alunos” foi citado como ponto positivo e a falta deste como ponto negativo. A referência negativa teve maior frequência no grupo 3, dos alunos, motivado, talvez, como forma de protesto

contra os professores desinteressados e, também, como consciência crítica de sua própria negligência.

Disponibilidade de recursos e falta de gestão eficiente também pode parecer controverso. Mas observa-se que a imagem do setor de produção pode ser diferente de indivíduo para indivíduo, segundo as influências que ele faz do seu ambiente, segundo suas experiências e suas aspirações.

As respostas a questão acerca do papel do planejamento estratégico e sua categorização demonstram elementos das representações sociais criadas pelos grupos. Cada uma das referências, em conjunto ou em separado, leva a perceber que os grupos tem uma noção sobre a definição de planejamento estratégico, mesmo que não utilizem as definições bibliográficas usuais. Como sugere a sequência: “É um conjunto de ações que engloba as atividades a se desenvolverem por um determinado período com metas, responsáveis e resultados esperados em cada ação (P8)”; “É o planejamento realizado pela cúpula da instituição na intenção de direcionar ou alinhar as estratégias institucionais definindo a visão a missão e os objetivos que devem ser seguidos pelo nível tático e operacional (T3)”; “Caminhos a seguir para alcançar os objetivos almejados (A4)”.

Por meio das referências selecionadas pode-se perceber que os grupos possuem conhecimento teórico sobre o conceito de planejamento estratégico. Esta concepção pode ser comprovada quando relacionadas estão as respostas com as definições tanto de planejamento quanto de estratégia.

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. Com base nesse conceito básico, o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

- * Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- * É definir meios para possibilitar a realização de resultados.
- * É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- * É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza (MAXIMIANO, 2000, p.175).

Já a estratégia trata dos caminhos, das diretrizes e ações que visam à consecução dos objetivos planejados. Segundo Henry Mintzberg (2000), a definição de estratégia não é única, requer cinco definições, o que ele denomina de 5Ps, que ora procura-se resumir:

a) estratégia como plano: trata-se de uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Há uma diretriz (ou um conjunto delas) com a finalidade de assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados;

b) estratégia como padrão: ter consciência em comportamento ao longo do tempo. Muitas empresas utilizam esta estratégia pois a consistência gera confiabilidade, atributo valioso para o mercado;

c) estratégia como pretexto: trata de uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente, a fim de induzir seus competidores a terem uma percepção errônea de suas ações;

d) estratégia como posição: maneira como a organização se posiciona perante o ambiente externo e interno ou posiciona seu produto perante o mercado;

e) estratégia como perspectiva: isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. É o conjunto de normas, valores e comportamentos difundidos e compartilhados sobre uma marca comum, que lhes permite cooperar com eficiência na produção de produtos e serviços que entregam valor aos seus clientes. Trata-se de uma estratégia conceitual, uma visão de mundo. É compartilhada pelos membros de uma organização de indivíduos unidos pelo pensamento ou comportamento comum.

Todas as categorias criadas pela representação dos grupos constituem partes da definição de planejamento estratégico, quando trata da utilização de um conjunto de conceitos e técnicas que permitem caracterizar seus fundamentos, negócio, missão, visão e princípios; na avaliação de cenários internos, reconhecendo suas necessidades e demandas e cenários externos à escola, percebendo a organização como um todo integrado; no levantamento dos fatores críticos de sucesso, no traçado de objetivos e metas de tal forma a ser definidas as estratégias de ações de forma antecipada e de longo prazo, permitindo a empresa atingir resultados esperados e viabilizar seus projetos.

O uso da ferramenta de planejamento estratégico para definir os objetivos e ações à longo prazo da instituição tem como característica perceber a instituição como um todo, que não se mantém desarticulado de suas partes, mas que mantém uma integração sistemática e dinâmica, tanto dentro de seu ambiente interno quanto no ambiente externo. Outra característica que se pode observar é a necessidade de compromisso de todos, especialmente dos gestores. Para o planejamento estratégico ser eficiente e eficaz, ele precisa do envolvimento de todos os setores da organização, bem como de todos os seus participantes. Planejar à longo prazo significa o envolvimento de perspectivas relacionadas ao meio de trabalho, seu tempo dedicado à instituição, seu envolvimento afetivo na realização dos resultados esperados e no confronto com as adversidades comuns na gestão.

O reconhecimento, pelos participantes da pesquisa, quanto a definição de planejamento estratégico pode caracterizar, além da observação da realidade da

instituição e a constatação da necessidade de mudança nas ferramentas de gestão, a perspectiva de participação neste processo. Heloísa Lück (1998) enfatiza a importância da participação na formação individual do profissional, quando o servidor deixa de ser instrumento para se tornar autor.

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LUCK, 1998, p.1).

Lück (2009) considera ainda a participação como a forma mais eficiente para fazer convergir os objetivos da escola, através da aproximação entre seus membros. As diferenças, que normalmente são responsáveis pelo afastamento, podem ser reduzidas através do contato mais direto. O sentido de “pertença”, de envolvimento no planejamento, nas decisões e nas ações de gestão da escola promovem o sentido de responsabilidade pela implementação destas ações e a consecução mais efetiva dos resultados da instituição.

Discutindo a imagens extraídas das respostas à questão que procura conhecer qual o papel do planejamento estratégico em uma organização, observa-se que houve certa confusão com a definição de planejamento estratégico.

As referências “definir estratégias para atingir objetivos” e “determinar os rumos da organização” estão mais relacionadas com o que é, sua definição de planejamento estratégico, do que com as atribuições ou função que constituem o papel deste na instituição. No entanto, as referências à “organização”, a “gestão de recursos com eficiência”, “prever os riscos e antecipar as mudanças” e “fornecer indicadores para avaliar o desempenho” podem ser consideradas como atribuições ou funções do planejamento estratégico.

Ann Langley (1995), ao estudar o papel formal do planejamento estratégico de três organizações diferentes, concluiu que este representa quatro diferentes papéis dentro de uma organização: relações públicas, informação, terapia de grupo e direção e controle.

A autora relaciona o planejamento estratégico com as atribuições de revelar-se no ambiente externo, divulgando os planos estratégicos em benefício da instituição; aprimorar o fluxo de informações, na medida em que as estas precisam ser repassadas para alimentar o processo decisório e conseqüentemente a realimentação do planejamento; a terapia de grupo, promovendo o sentimento de unidade com o incentivo à participação e ao

consenso, e direção e controle, como função de implementar ou executar o planejamento estratégico.

Seguindo este referencial, pela representação social da maioria dos grupos, houve o reconhecimento do papel do planejamento estratégico da instituição apenas como o de direção e controle. A elaboração do planejamento estratégico possibilitaria introduzir elementos de gerenciamento de objetivos, através da criação de indicadores capazes de avaliar o desempenho das estratégias ou ações. Aliado a este fato, o planejamento estratégico serviria também como filtro das prioridades e iniciativas, organizando os setores em função dos objetivos propostos.

Mas não se manifestam nas respostas indicações de que o papel do planejamento estratégico possa ser ampliado na instituição. Seguindo o pensamento de Langley visto acima, o planejamento estratégico pode ser valioso para a divulgação dos trabalhos do campus, para a efetivação de parcerias com empresas comprometidas com a qualificação do empregado ou instituições de pesquisas reconhecidas pelo rigor científico. Pode ainda fornecer um instrumento de gerenciamento de ideias e de informações, tendo em vista que, para ser efetivo, precisa ser alimentado com as informações da execução das ações estratégicas do campus. E também promover a participação de todas as partes, tanto na elaboração quanto na execução e controle do mesmo, garantindo a transparência e o engajamento necessário em torno dos objetivos da escola.

A proposta de avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do Instituto Federal de Mato Grosso revelou uma representação muito interessante. Em sua grande maioria, as referências foram negativas, ora alegando desconhecimento, ora que o PDI é precário ou possui falhas na sua execução.

Operacionalmente, os grupos construíram a imagem da ineficiência do PDI. Um plano que deveria ser estratégico e participativo é representado por concepções como falta de transparência, decisões centralizadas, metas irreais e confusas, garantindo a imagem da precariedade do planejamento estratégico da instituição.

A alegação de “falta de conhecimento sobre o assunto”, com grande índice entre os professores e técnicos, ou ainda “deveria ser mais bem divulgado”, pode retratar a falta de um sistema de divulgação eficiente dos atos administrativos da instituição. A publicidade é um princípio constitucional previsto no art. 37, caput, juntamente com legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência. O princípio da eficiência trata da divulgação oficial dos atos administrativos através da publicação para conhecimento do público. Esta divulgação deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social. Precisa ser motivado pelos

órgãos de gestão pública de forma que todos os seus colaboradores ou interessados possam ter acesso aos atos por ela elaborados.

A revisão do PDI, em 2012, ou seja, recentemente, aliado ao desconhecimento alegado pelos grupos, sugere que a mesma tenha sido realizada “dentro do gabinete” e sem a devida participação de grupos de trabalho que garantam a representatividade de cada setor nesta tarefa e nos destinos da instituição.

O grupo 3, formado pelos alunos, apresentou uma preocupação com o nível de centralização das decisões com relação ao planejamento na instituição. Novamente, reporta-se a necessidade de promover a participação mais efetiva de todas os segmentos da unidade de ensino.

Segundo Lück (1998), existem quatro pressupostos de participação na gestão escolar:

a) a realidade e o conhecimento são construídos socialmente, ou seja, são reflexos das concepções dos atores envolvidos no processo;

b) equidade entre os seres humanos, ou cada segmento é tão importante quanto o outro na construção do conhecimento;

c) reconhecimento do valor e potencial de cada ser humano, todos podem contribuir de alguma forma baseadas nas especificidades de formação deste em cada indivíduo e,

d) reconhecimento de que os grupos sociais são pluralistas, constituindo sistemas de pessoas e grupos heterogêneos. É na heterogeneidade do sistema que podem ser complementadas as limitações de cada grupo.

A falta da participação dos diversos segmentos da instituição de ensino na produção e acompanhamento de seu planejamento institucional e estratégico pode acarretar duas situações: visão restrita e irreal do ambiente organizacional e falta de comprometimento com a execução do plano. O planejamento estratégico, para ser verdadeiro e estar em harmonia com a natureza dos processos organizacionais, precisa ser gestado por todos os segmentos da instituição. Do contrário, produz-se um plano a partir de uma visão estereotipada de um ator ou grupo de atores não refletindo a visão geral da organização ou do ambiente onde está inserida. Este planejamento tendo a ter metas irreais e confusas, reflexo do desconhecimento dos processos e ações e a sua execução tende a favorecer as conquistas e realizações e descuidar das ações que não tiveram desempenho similar.

Por outro lado, participação gera comprometimento, responsabilização, e a falta deste o desinteresse na realização e supervisão das ações e projetos da

organização. Não se trata de divulgação das informações, por que a simples informação não substitui o processo de discussão e construção do conhecimento gerada pela participação no processo de planejamento institucional. Sem conhecimento, a informação pode gerar inclusive, desvios e interpretações tendenciosas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia foi criada para atender a Política Nacional de Educação Profissional; tem como principal atribuição atuar na capacitação da mão de obra nacional combatendo, pela educação e qualificação do trabalhador, as desigualdades sociais do país; pode oferecer uma ampla variedade de cursos em suas mais variadas modalidades, como cursos de formação inicial e continuada, de ensino médio, de ensino superior e de pós-graduação, sempre atentos as demandas do mercado de trabalho.

Desde sua implantação, a rede federal tem enfrentado inúmeras dificuldades, requerendo um esforço concentrado na gestão de recursos financeiros visando promover a infraestrutura básica dos campi e na disponibilização de recursos humanos, sempre em déficit pela alta taxa de rotatividades entre as unidades da rede, especialmente em localidades mais distantes dos grandes centros urbanos.

O Instituto Federal de Mato Grosso - IFMT, através de sua reitoria, tem se empenhado em sua institucionalização, visando a integração de todos os campi em torno de princípios e políticas próprias. Desde 2009, ano base da criação da Rede Federal, promoveu a elaboração e aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional, que prevê a missão, visão, os objetivos, as metas e as políticas de cada área de sua competência – ensino, pesquisa e extensão – e a gestão institucional; do Estatuto, aprovado ad referendum, criando a sua estrutura administrativa; e o Regimento Geral, também aprovado ad referendum, estabelecendo a dinâmica das atividades acadêmicas e administrativas e das relações entre os órgãos da instituição, complementando e normatizando as disposições estatutárias.

Estas regulamentações são institucionais, ou seja, regem todas as unidades do IFMT. Com uma estrutura multicampi tão diferenciada, que atende regiões tão distintas do amplo Estado de Mato Grosso, estas normas não atendem as especificidades de cada campus, especialmente os campi com vocação agrícola. Ressalta-se que dois de seus maiores instrumentos normativos foram aprovados ad referendum, isto é, sem a aprovação em assembleia geral, ou seja, sem a discussão entre todos os segmentos que compõem o IFMT.

Ainda não se encontra regulamentado o Plano Político Pedagógico - PPP, como peça fundamental na condução das atividades pedagógicas da unidade de ensino, que conste as concepções, princípios e fundamentos do currículo e das práticas institucionais. Além do PPP, a Organização Didática do IFMT também precisa ser aprovada, regularizando as ações de gestão escolar, como definição de calendários, carga horária, dentre tantas outras questões que são importantes e que atualmente são observadas nos Planos dos Cursos. Independente destes instrumentos pretenderem integrar todo o IFMT, devem conter ou prever um instrumento equivalente que contemple as particularidades de cada campus.

Nenhum dos instrumentos normativos estudados contém previsão, mesmo que em linhas gerais, acerca da estrutura e organização dos setores de produção que fazem parte dos campi agrícolas. Independente da competência de sua elaboração ser da reitoria ou do próprio campus, não foi encontrado nenhum instrumento que normatize as funções do setor de produção do Campus Campo Novo do Parecis.

Além da inexistência de estruturação formal do setor de produção, observa-se que tanto sua estruturação administrativa, quanto sua estruturação física são deficientes. O setor de produção não atende suas funções principais básicas: promover a prática pedagógica e a produção para o consumo do próprio campus. O setor não dispõe de recursos humanos devidamente treinados para a realização e manutenção das atividades e de recursos financeiros e maquinários para garantir a produtividade do campo agrícola e zootécnico.

A regulamentação das ações do IFMT, por conseguinte, do Campus Campo Novo do Parecis tem impacto relevante na condução de suas ações pedagógicas e administrativas, especialmente das atividades de ensino. Observa-se que, com a incipiente estruturação da Rede Federal em todo o país, as atividades de ensino tornaram-se prioridades da gestão, muitas vezes relegando as funções de pesquisa e extensão. As atividades de pesquisa são muitas vezes desenvolvidas mediante o empenho particular, inclusive financeiro, dos professores envolvidos, e através de parcerias com empresas especializadas, que muitas vezes deixam de reverter os resultados científicos destas pesquisas para o campus.

As percepções dos professores, técnicos administrativos e alunos acerca do papel do setor de produção do campus Campo Novo do Parecis demonstram compartilhar das mesmas imagens, em sua maioria, quando reproduzem que o papel deve ser de atender o ensino e produzir para o consumo do campus. Atender o ensino significa que o setor tem o papel de proporcionar o ambiente favorável ao ensino e a aprendizagem, através da instrumentalização e manutenção do que foi descrito por um participante como um "laboratório a céu aberto". A produção para o consumo pressupõe autossuficiência, ou seja, produzir com variedade, quantidade e qualidade para atender as necessidades

de alimentos tanto do restaurante quanto dos animais. Este pensamento é motivado pelo objetivo de reduzir os custos com alimentação dos animais, bem como das despesas dos alunos internos ou não que fazem sua alimentação no campus, muitos deles comprovadamente carentes.

Aliados ao ensino, ou atrelados a ele, encontram-se a pesquisa e extensão, como bem foram mencionados pelos professores. Não são fatos indissociáveis, segundo a concepção dos Institutos Federais (BRASIL, 2010).

Na confrontação dos pontos positivos e negativos do setor de produção pode-se realizar algumas considerações interessantes. Independente da falta de infraestrutura básica, mão de obra qualificada e incentivo, a percepção positiva mais relevante refere-se à área física de produção, considerada boa e produtiva. Pode-se observar que, a falta desta, seria o único problema intransponível, que não iria requerer esforços essencialmente de aprimoramento da gestão. As demais referências são estritamente gerenciais, que requerem a utilização das funções básicas da administração, nos termos de Chiavenato (2003): planejamento, organização, direção e controle. A gestão eficiente pressupõe a utilização destas funções de forma correta para atingir os objetivos da instituição, com a maximização dos resultados.

Um dos requisitos básicos para garantir a gestão de forma eficiente, como percebida pelos participantes, está no investimento em qualidade e na descentralização. Investir em qualidade significa utilizar técnicas de controle de qualidade, bem como em qualificação de mão de obra, tanto dos servidores efetivos quanto dos contratados, estendendo esta exigência às empresas prestadoras de serviços. Descentralizar não significa a diluição de poder, mas a divisão de responsabilidades, trazendo os membros da instituição para trabalhar junto, aliados a proposta maior que é o desenvolvimento do campus. Construir “pontes” entre os diversos setores e garantir a coordenação das atividades e a eficiência do fluxo de informações predispõe uma liderança consciente e forte.

Em termos gerais, uma conclusão contundente da presente pesquisa é a inexistência de um regulamento próprio para o setor de produção. Como observado no decorrer deste trabalho, o setor não está devidamente estruturado administrativamente. Suas funções se misturam tanto com o Departamento de Ensino, quanto com o Departamento de Administração, não tendo uma chefia imediata definitiva. Esta desorganização produz incertezas, ansiedades, além da óbvia falta de autoridade e responsabilização necessária. Esta pode ser uma das causas da falta de interesses e do sentimento de desorganização que transpassa algumas das respostas dos participantes da pesquisa.

Requerem-se, então, algumas providências imediatas para a solução de problemas mais próximos, como:

a) estruturação administrativa e funcional do setor de produção, com a designação de lideranças devidamente gratificadas para a sua gestão;

b) a instalação de comissão especialmente designada para este fim com a missão de criar o regulamento próprio do setor de produção, com a determinação do objeto, finalidades, responsabilidades dos professores, técnicos administrativos e alunos, manutenção e custeio de suas atividades, da destinação da produção excedente, dentre outras providências;

c) incentivar a participação efetiva dos professores, técnicos administrativos e alunos na elaboração do referido regulamento, como forma de garantir a geração de novas ideias, através do brainstorming, bem como a transparência do processo de formalização do setor.

Considerando o desenvolvimento da pesquisa e a reação dos participantes a ela, conseguiu-se demonstrar a relevância do setor de produção no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem de um campus com vocação agrícola, corroborando um dos objetivos da presente pesquisa. A investigação também conseguiu observar o papel que atualmente o setor de produção desenvolve dentro do Campus Campo Novo do Parecis, bem como conhecer o papel este setor deveria desenvolver dentro do Campus Campo Novo do Parecis, segundo os grupos diretamente envolvidos com as atividades do setor.

Como restringiu-se a área do estudo inicial ao setor de produção, conseguiu-se identificar as potencialidades e necessidades do referido setor e não do Campus em sua totalidade, como pôde ser observado às manifestações a questão 6 que trata dos pontos positivos e negativos do setor de produção. Conhecer as potencialidades e necessidades de todo o campus Campo Novo do Parecis pode ser um tema interessante para uma próxima pesquisa.

Diante das percepções dos grupos quanto a definição de planejamento estratégico, que identificam a necessidade do uso desta ferramenta de gestão pelo campus, esta vem a ser uma das sugestões do presente trabalho. Elaborar o planejamento estratégico do campus, num movimento conjunto e coordenado entre os departamentos pedagógico e administrativo, entre alunos, técnicos e professores, de forma transparente, visando o desenvolvimento e solidificação do campus na região de Campo Novo do Parecis.

Definir o planejamento estratégico significa pensar a instituição como um todo, suas forças e fraquezas internas, suas oportunidades e ameaças externas, mas principalmente, reconhecer o que fazemos, qual o nosso negócio, qual a missão que temos e onde queremos chegar, quais os objetivos que pretendemos alcançar num período previsto, com suas metas quantificadas e indicadores de desempenho definidos. E, sobretudo quais os caminhos ou estratégias que

pretendemos utilizar para alcançar estes objetivos, de forma a reprogramar as atividades e estruturas para atender essas novas diretrizes.

Não esquecendo que o planejamento pressupõe a visão do macroambiente, não somente da unidade de Campo Novo do Parecis, mas também de todo o Instituto Federal de Mato Grosso. A falta de conhecimento quando as disposições e estratégias do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI requer o esforço de pleitear a efetiva participação do campus nas decisões de planejamento do Instituto Federal.

Pelos dados da pesquisa, o PDI atual se enquadra no modelo atual de planejamento da administração pública, existindo meramente para o cumprimento do dispositivo legal e não como ferramenta eficiente de gestão estratégica e participativa, visando o crescimento e desenvolvimento sustentáveis da instituição com um todo. Ressalta-se o sentimento de precariedade do plano maior, que deveria determinar os objetivos da instituição e ser confiável na estruturação de cada um dos campi. Esta representação demonstra um descrédito quanto aos rumos do Instituto Federal de Mato Grosso, gerando intranquilidade na execução das atividades normais de ensino e falta de iniciativa nas atividades de pesquisa e extensão. Podemos observar que a instituição ainda tem um grande caminho para a gestão estratégica e eficiente.

O setor de produção de um campus com vocação agrícola possui uma conotação diferente de qualquer outra unidade de ensino, tanto técnica como tecnológica. Possui uma identidade própria, visto que os cursos que definem a linha de atuação da escola, de cunho agrícola, são construídos tendo como base o setor de produção e a sua operacionalidade. A manutenção dos cursos agrícolas depende da viabilização do setor de produção; sua estruturação e eficiência, portanto, determinam o sucesso do seu processo de ensino e aprendizagem.

Uma das percepções iniciais do autor pressupunha a relevância e centralidade exercida pelo setor de produção dentro do conjunto de processos que formam e definem uma escola com vocação agrícola. Este olhar foi confirmado pelos diferentes olhares dos participantes da pesquisa, todos envolvidos diretamente com o setor de produção. Comprova-se, portanto, a importância do setor de produção de uma unidade de ensino agrícola, visto que por ele perpassa todo o processo educativo, na oferta de uma educação profissional e tecnológica de qualidade, assegurando a qualificação dos cidadãos para atender eficientemente o setor primário da economia nacional.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do conceito da Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamen-to_estrategico.pdf>; Acesso em: 16 nov 2012.
2. ALEXANDRE, Marcos. **Representação Social: Um Genealogia do Conceito**. Rio de Janeiro - v.10 - nº 23 - p. 122 a 138 - julho/dezembro 2004. Disponível em: <http://www.sinpro-rio.org.br/imagens/espaco-do-professor/sala-de-aula/marcos-alexandre/Ar-tigo7.pdf>. Acesso em: 16 nov 2012.
3. BRASIL, **Constituição da República Federativa no Brasil**. Senado Federal. 1988. Disponível em: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_29.11.2012/CON1988.pdf. Acesso em 27 mar 2013.
4. _____. **Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008: comentários e reflexões** / organização, Caetana Juracy Resende Silva. – Natal: IFRN, 2009.
5. _____. Ministério da Educação. **Um Novo Modelo de Educação Profissional e Tecnológica: Concepção e Diretrizes**. 2010. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 27 set 2011.
6. BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70. Lisboa, Portugal, 1977.
7. CAMPOS, Claudinei, J. G., **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF) 2004 set/out; 57(5): 611-4. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000500019&script=sci_arttext. Acesso em 19 fev 2013.
8. CANDURÚ, Marise T., RODRIGUES, José A. **Elaboração de Trabalhos Acadêmicos: normas, critérios e procedimentos**. 4ed. rev. ampl. e atual. Belém: 2010.
9. CHIAVENATO. Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro, Elsevier. 2003.
10. DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo, Nobel. 2002;
11. _____, **Tecnologia, administração e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
12. GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
13. JODELET, Denise. **As Representações Sociais**. Traduzida por Lilian Ulup. 4ed. Rio de Janeiro: UERJ, 2001.
14. _____, **Representações Sociais: um domínio em expansão**. In D. Jodelet (Ed.) Les représentations sociales. Paris: PUF, 1989, pp. 31-61. Tradução: Tarso Bonilha Mazzotti. Revisão Técnica: Alda Judith AlvesMazzotti. UFRJ-Faculdade de Educação, dez. 1993. Disponível em:

<http://portaladm.estacio.br/media/3432753/jodelet-drs-um-dominio-em-expansao.pdf>. Acesso em: 06 mar 2013.

15. MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração** – 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
 16. MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
 17. _____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
 18. _____; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006
 19. MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita: repensar a reforma e reformar o pensamento*. 18ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
 20. MOSCOVICI, Serge. *Representações Sociais: Investigação em Psicologia Social*. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
 21. NASCIMENTO-SCHULZE, Clélia Maria e CAMARGO, Erigido Vizeu. **Psicologia social, representações sociais e métodos**. *Temas psicol.* [online]. 2000, vol.8, n.3, pp. 287-299. ISSN 1413-389X. Santa Catarina, 2000. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2000000300007&script=sci_abstract. Acesso em 19 fev 2013.
 22. PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
 23. _____. **A hora da estratégia**. *Revista HSM Management*. Nov- Dez 1997
 24. SÁ, Celso Pereira de. *A Construção do Objeto de Pesquisa em Representações Sociais*. Rio de Janeiro: UERJ, 1998.
 25. SILVA, Ariane Franco Lopes da. **Corporeidade e representações sociais: agir e pensar a docência**. *Psicol. Soc.* [online]. 2011, vol.23, n.3, pp. 616-624. ISSN 0102-7182. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822011000300020>.
- SILVA, Cristiane R, GOBBI, Beatriz C., SIMÃO, Ana A. **O uso da Análise de Conteúdo como uma ferramenta para a Pesquisa Qualitativa: descrição e aplicação do método**. *Organizações Rurais Agroindustriais, UFLA*, v. 7, n. 1, p. 70-81. Lavras, 2005. Disponível em <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/download/210/207>. Acesso em 19 fev 2013.