

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE AGRONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
AGRÍCOLA**

**DISSERTAÇÃO**

**AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS GESTORES DO  
INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO - CAMPI SÃO LUÍS  
– MARACANÃ E CODÓ – ACERCA DA EFICIÊNCIA NA  
GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA DA REDE FEDERAL**

**MARCOS REGES REIS RIBEIRO**

**2013**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE AGRONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS GESTORES DO INSTITUTO  
FEDERAL DO MARANHÃO - CAMPI SÃO LUÍS – MARACANÃ E  
CODÓ – ACERCA DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO DA ESCOLA  
PÚBLICA DA REDE FEDERAL**

**MARCOS REGES REIS RIBEIRO**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Denis Giovani Monteiro Naiff**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

**Seropédica, RJ  
Fevereiro de 2013**

371.2

R484r

T

Ribeiro, Marcos Reges Reis, 1971-

As representações sociais dos gestores do Instituto Federal do Maranhão - Campi São Luís - Maracanã e Codó - acerca da eficiência na gestão da escola pública da rede federal / Marcos Reges Reis Ribeiro - 2013.

139 f.: il.

Orientador: Denis Giovani Monteiro Naiff.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Educação Agrícola.

Bibliografia: f. 98-100.

1. Escolas públicas - Organização e administração - Teses. 2. Administradores escolares - Teses. 3. Representações sociais - Teses. 4. Eficiência organizacional - Teses. 5. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - Administração - Teses. I. Naiff, Denis Giovani Monteiro, 1971-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Educação Agrícola. III. Título.

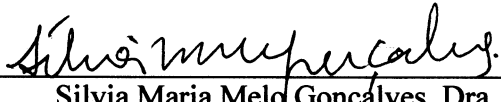
**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE AGRONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**


**MARCOS REGES REIS RIBEIRO**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 05/02/2013.

  
\_\_\_\_\_  
Denis Giovani Monteiro Naiff, Dr. UFRRJ

  
\_\_\_\_\_  
Silvia Maria Melo Gonçalves, Dra. UFRRJ

  
\_\_\_\_\_  
Rafael Moura Coelho Pecly Wolter, Dr. UERJ

*Sempre necessitamos saber o que temos a ver com o mundo que nos cerca. É necessário ajustar-se, conduzir-se, localizar-se física ou intelectualmente, identificar e resolver problemas que ele põe. Eis porquê construímos representações. E, da mesma forma que, ante as coisas, pessoas, eventos ou ideias, não somos equipados apenas com automatismos, igualmente não somos isolados em um vazio social: compartilhamos o mundo com outros, neles nos apoiamos — às vezes convergindo; outras, divergindo — para o compreender, o gerenciar ou o afrontar. Por isso as representações são sociais e são tão importantes na vida cotidiana. Elas nos guiam na maneira de nomear e definir em conjunto os diferentes aspectos de nossa realidade cotidiana, na maneira de interpretá-los, estatuí-los e, se for o caso, de tomar uma posição a respeito e defendê-la. (JODELET, 2012)*

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho de pesquisa aos meus pais, Martinho e Maria do Carmo, pela incansável luta em favor da minha e da educação de meus irmãos e de meus filhos. A minha esposa Josélia, por nossa história de vida conjugal, e pelo apoio e dedicação dispensados durante todas as fases deste projeto pessoal. Aos meus filhos, Marcos Segundo, Martinho Neto, Mariana e João Marcos, por todo amor que lhes tenho e por tudo que representam em minha vida. Ao meu irmão Martinho Filho, pelo incentivo e pela disponibilidade em me apoiar na realização deste sonho. Aos meus irmãos Frederico e Marilene, por tudo o que fazem por mim e pela educação de seus sobrinhos mais velhos. A minha sobrinha Marina, pelo seu jeito cativante e por representar, juntamente com seus primos, o futuro da família que meus pais iniciaram. Ao meu afilhado Thyago e aos meus cunhados Cilene e Cláudio, por suas participações em etapas da realização deste trabalho. E aos demais familiares, colegas de trabalho, colegas de turma e amigos que, durante toda a trajetória de realização deste trabalho, manifestaram seu apoio.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me permitido concluir mais esta etapa da minha formação acadêmica.

Aos meus pais, Martinho e Maria do Carmo, pelas orações, pelos ensinamentos, pelo incentivo, pelos bons exemplos e pela contribuição na formação de meu caráter.

A minha esposa, Josélia, pelo companheirismo, pelo incentivo, pela compreensão e por acreditar também na realização deste sonho.

Aos meus filhos, Marcos Segundo, Martinho Neto, Mariana e João Marcos, pelo carinho e pelo incentivo, que me ajudaram vencer as dificuldades que passei.

Ao meu pai, ao meu irmão Martinho Filho e ao meu afilhado Thyago, pelo apoio dispensado a mim e a minha família, quando das viagens que fiz para participar das Semanas de Formação.

Aos meus irmãos, Frederico e Marilene, pelo incentivo, mesmo a distância.

Aos colegas de trabalho, Ana Lígia, Ione, Maria, Silvana, Paulo e Vicente, pelo apoio, pelo incentivo e pelas cobranças, visando à conclusão deste trabalho.

Aos colegas da Turma 2010.2, pela boa convivência e pelo companheirismo. Em especial, aos companheiros Ivaldo, Helder, Carlos Cesar e Marcari, e às companheiras Itagira, Liz, Luciene e Julia.

Ao professor Carlos Antônio Barbosa Firmino, Diretor Geral do IFMA – Campus São Raimundo das Mangabeiras, por tudo o que fez em favor de minha participação no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola da UFRRJ.

Aos professores Keyll e Gedeon (Campus São Luís-Monte Castelo), que recomendaram a minha participação no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola da UFRRJ.

Aos servidores do IFMA, Campi São Luís – Maracanã e Codó, pela receptividade e pelo apoio. Em especial aos colegas Vespasiano, Lucimeire, Jandira, Marcos e Romulo (Campus São Luís – Maracanã), e aos colegas Cardoso, Veloso, Sebastião, Meirinalva e Samia (Campus Codó).

Ao professor Francisco Roberto Brandão Ferreira, atual reitor do IFMA, pelo apoio institucional, que viabilizou minha participação em algumas Semanas de Formação.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola da UFRRJ, pelo empenho, dedicação e disponibilidade demonstrados durante todas as Semanas de Formação.

Ao professor Dr. Denis Giovani Monteiro Naiff, pela paciência, pelo comprometimento e por todo processo de orientação, visando à elaboração deste trabalho.

A todos os integrantes da Coordenação do PPGEA, aos demais familiares e amigos que contribuíram de alguma forma para realização deste trabalho. Valeu!

## RESUMO

RIBEIRO, Marcos Reges Reis. **As representações sociais dos gestores do Instituto Federal do Maranhão – Campi São Luís – Maracanã e Codó – acerca da Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal**. 2013. 139f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2013.

A inserção do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, transformou em exigência legal a eficiência na gestão pública do Brasil, que passou a ser formalmente orientada para um modelo gerencial. Esta pesquisa teve por objetivo conhecer, por meio do uso técnica de evocações livres, as representações sociais dos gestores do Instituto Federal do Maranhão – Campi São Luís – Maracanã e Codó acerca eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal. A pesquisa foi realizada junto a um universo de 73 (setenta e três) gestores dos Campi. O referencial teórico sobre o qual se apoiou esta pesquisa foi a Teoria das Representações Sociais, de Serge Moscovici, e a sua abordagem complementar, a Teoria do Núcleo Central, desenvolvida por Jean-Claude Abric. As evocações livres foram analisadas por meio da técnica de construção do quadro de quatro casas, após o uso do *software* EVOC 2003®, que processou a combinação entre a frequência de evocação de cada palavra e a sua ordem de evocação. Os resultados desta pesquisa apontaram como elementos centrais das representações sociais dos gestores, os termos: compromisso, responsabilidade, transparência e ética. A primeira periferia foi representada pela palavra dedicação. As palavras capacitação, comprometimento, organização, planejamento e qualidade constituíram o terceiro quadrante, onde se localizam os elementos de contraste da representação. E as palavras agilidade, pontualidade e respeito formaram a Segunda Periferia da representação. Por meio desta pesquisa, foi possível ainda identificar o perfil dos gestores e suas opiniões acerca de vários aspectos relacionados à eficiência na gestão de instituições públicas de ensino.

**Palavras-chave:** Representações Sociais; Eficiência; Gestão; Educação.



## ABSTRACT

RIBEIRO, Marcos Reges Reis. **The social representations of the management of the Instituto Federal do Maranhão – Campi Sao Luis - Maracanã and Codó – about Efficient Management of Public School Federal Network.** 2013. 139p. Dissertation (Masters in Agricultural Education). Institute of Agronomy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2013.

The insertion of the Principle of Efficiency in the Federal Constitution by Constitutional Amendment No. 19/1998, became a legal requirement for efficiency in public administration in Brazil, which became a model for formally oriented management. This research aims to identify, through the use of free evocations technical, social representations of the management of the Instituto Federal do Maranhão – Campi São Luís - Maracanã and Codó about efficiency in the management of public schools of the Federal Network. The research was conducted among a universe of 73 (seventy-three) of these managers Campi. The theoretical framework on which this research was supported was Social Representation Theory, of Serge Moscovici, and its complementary approach, the Central Nucleus Theory, developed by Jean-Claude Abric. The free evocations were analyzed by the technique of frame construction of four houses, after using the software EVOC 2003 ®, which sued the combination of the frequency of recall of each word and its order of evocation. The results of this research show how the core elements of social representations of managers, the words: commitment, accountability, transparency and ethics. The word dedication represented the first periphery. The words training, commitment, planning, organization and quality formed the third quadrant, where are the contrasting elements of representation. And the words: agility, punctuality and respect formed the Periphery Second of the representation. Through this research, it was also possible to identify the profile of managers and their opinions on various aspects related to the efficient management of public education.

**Keywords:** Social Representations; Efficiency; Management; Education.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**IFMA** – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão.

**SIG** – Sistema de Informações Gerenciais.

**SETEC/MEC** - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.

**IFET** – Instituição Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

**COAGRI** - Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura nº 01</b> – Foto do Campus São Luís - Maracanã .....	18
<b>Figura nº 02</b> – Vista aérea do Campus Codó. ....	23
<b>Figura nº 03</b> – O campo de estudos da representação social.....	33
<b>Figura nº 04</b> - Representação esquemática da distribuição das cognições das representações sociais no modelo de evocação livre. ....	41
<b>Figura nº 05</b> – Representação Social dos Gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó acerca da Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal (n = 73).....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico nº 01</b> - Relação Candidato por Vaga Ofertada do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011. ....	19
<b>Gráfico nº 02</b> - Relação do Número de Alunos Ingressantes pelo Número de Alunos Matriculados do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011. ....	19
<b>Gráfico nº 03</b> - Relação do Número de Alunos Concluintes pelo Número de Alunos Matriculados do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011. ....	20
<b>Gráfico nº 04</b> - Eficiência Acadêmica do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011. ....	20
<b>Gráfico nº 05</b> - Retenção do Fluxo Escolar do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011. ....	21
<b>Gráfico nº 06</b> - Relação de Alunos Matriculados por Docentes em Tempo Integral do Campus São Luís - Maracanã, nos anos de 2010 e 2011. ....	21
<b>Gráfico nº 08</b> - Relação Candidato por Vaga Ofertada do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011. ....	24
<b>Gráfico nº 09</b> - Relação do Número de Alunos Ingressantes pelo Número de Alunos Matriculados do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011. ....	24
<b>Gráfico nº 10</b> - Relação do Número de Alunos Concluintes pelo Número de Alunos Matriculados do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011. ....	25
<b>Gráfico nº 11</b> - Eficiência Acadêmica do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011. ....	25
<b>Gráfico nº 12</b> - Retenção do Fluxo Escolar do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011. ...	26
<b>Gráfico nº 13</b> - Relação de Alunos Matriculados por Docentes em Tempo Integral do Campus Codó, nos anos de 2010 e 2011. ....	26
<b>Gráfico nº 15</b> – Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Faixas Etárias. ....	44
<b>Gráfico nº 16</b> – Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Sexo. ....	45
<b>Gráfico nº 17</b> – Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Formação. ....	46
<b>Gráfico nº 18</b> - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, segundo o Tempo de Atuação como Gestor nessas Instituições de Ensino. ....	48

<b>Gráfico nº 19</b> - Tempo de Atuação em Termos Percentuais dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó como Gestores em outros Campi do IFMA ou em outras Instituições Públicas de Ensino.....	50
<b>Gráfico nº 20</b> - Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Carga Horária Semanal Dedicada à Gestão. ....	51
<b>Gráfico nº 21</b> – Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, de acordo com o Tempo de Atuação como Servidores de Carreira nessas Instituições.	52
<b>Gráfico nº 22</b> - Resposta dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, quando perguntados se sabiam que a eficiência na gestão pública era uma exigência legal desde 1998. ....	53
<b>Gráfico nº 23</b> - Resposta dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, quando perguntados se as instituições públicas de ensino que conhecem possuem, para comunidade na qual as mesmas estão inseridas, a imagem de uma gestão eficiente ou ineficiente (%). ....	54

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela nº 01</b> – Número de Inscrições Realizadas e Número de Vagas Ofertadas, no Campus São Luís – Maracanã, entre os anos 2009 e 2011.....	18
<b>Tabela nº 02</b> – Níveis de Explicação em Psicologia Social, segundo Doise.....	30
<b>Tabela nº 03</b> - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Faixas Etárias .....	44
<b>Tabela nº 04</b> - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Sexo	45
<b>Tabela nº 05</b> - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Formação .....	46
<b>Tabela nº 06</b> - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, segundo o Tempo de Atuação como Gestor nessas Instituições de Ensino.....	47
<b>Tabela nº 07</b> - Atuação dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó como Gestores em outros Campi do IFMA ou em outras Instituições Públicas de Ensino. ....	49
<b>Tabela nº 08</b> - Tempo de Atuação dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó como Gestores em outros Campi do IFMA ou em outras Instituições Públicas de Ensino. ....	49
<b>Tabela nº 09</b> - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Carga Horária Semanal Dedicada à Gestão. ....	50
<b>Tabela nº 10</b> - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, de acordo com o Tempo de Atuação como Servidores de Carreira nessas Instituições. ....	51
<b>Tabela nº 11</b> - Resposta dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, quando perguntados se sabiam que a eficiência na gestão pública era uma exigência legal desde 1998. ....	52
<b>Tabela nº 12</b> - Resposta dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, quando perguntados se as instituições públicas de ensino que conhecem possuem, para comunidade na qual as mesmas estão inseridas, a imagem de uma gestão eficiente ou ineficiente. ....	53
<b>Tabela nº 13</b> – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa acerca do Significado da Eficiência na Gestão de Instituições Públicas de Ensino.....	55
<b>Tabela nº 14</b> – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Justificativas dos Participantes da Pesquisa, para os quais as Instituições Públicas de Ensino que Conhecem Possuem, para Comunidade na qual as Mesmas estão Inseridas, a Imagem de uma Gestão Eficiente.....	57

<b>Tabela nº 15</b> – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Justificativas dos Participantes da Pesquisa, para os quais as Instituições Públicas de Ensino que Conhecem Possuem, para Comunidade na qual as Mesmas estão Inseridas, a Imagem de uma Gestão Ineficiente. ....	58
<b>Tabela nº 16</b> – Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre os Fatores Internos ou Externos que afetam a Eficiência na Gestão das Instituições Públicas de Ensino que os mesmos Conhecem. ....	59
<b>Tabela nº 17</b> – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre os Fatores Internos que afetam a Eficiência na Gestão das Instituições Públicas de Ensino que os mesmos Conhecem.....	68
<b>Tabela nº 18</b> – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre os Fatores Externos que afetam a Eficiência na Gestão das Instituições Públicas de Ensino que os mesmos Conhecem.....	69
<b>Tabela nº 19</b> – Subcategorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre as Características Observadas em Gestores que estão à frente dos Processos de Trabalho Realizados pelas Instituições Públicas de Ensino que Conhecem.....	70
<b>Tabela nº 20</b> – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre as Características Observadas em Gestores que estão à frente dos Processos de Trabalho Realizados pelas Instituições Públicas de Ensino que Conhecem. ....	75
<b>Tabela nº 21</b> – Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre suas expectativas em relação à busca da eficiência na gestão das instituições públicas de ensino que conhecem com o objetivo de alcançar a melhoria do processo de educativo no interior das mesmas. ....	77
<b>Tabela nº 22</b> – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre suas expectativas em relação à busca da eficiência na gestão das instituições públicas de ensino que conhecem com o objetivo de alcançar a melhoria do processo de educativo no interior das mesmas.....	82
<b>Tabela nº 23</b> – Subcategorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre a importância dos indicadores de desempenho para os gestores públicos e para sociedade ....	83
<b>Tabela nº 24</b> – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa a importância dos indicadores de desempenho para os gestores públicos e para sociedade. ....	89
<b>Tabela nº 25</b> – Elementos Centrais da Representação.....	93

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I EFICIÊNCIA NA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA DA REDE FEDERAL: SIGNIFICADOS, ASPECTOS LEGAIS E CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>4</b>
1.1 O Termo Eficiência e sua Significação .....	4
1.2 O Princípio da Eficiência.....	6
1.3 Contextualização sobre a Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal 12	
<b>2 CAPÍTULO II OS CAMPUS DO IFMA ESTUDADOS .....</b>	<b>16</b>
2.1 Contextualização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus São Luís – Maracanã.....	16
2.2 Contextualização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus Codó.....	22
<b>3 CAPÍTULO III A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS .....</b>	<b>28</b>
3.1 Ancoragem e Objetivação: Processos Formadores das Representações Sociais..	35
3.2 O Núcleo Central das Representações Sociais .....	36
<b>4 CAPÍTULO IV MÉTODO .....</b>	<b>39</b>
4.1 O Problema de Pesquisa .....	39
4.2 Objetivos da Pesquisa.....	39
4.3 Os Métodos da Pesquisa.....	39
4.3.1 Técnica da evocação livre.....	40
4.4 Universo da Pesquisa.....	41
4.4.1 Descrição dos Sujeitos da Pesquisa.....	41
4.5 Instrumentos de Coleta de Dados .....	42
4.6 Coleta de Dados:.....	42
<b>5 CAPÍTULO V ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
5.1 Identificação das Características dos Gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. ....	44



5.1.1	Análise de Dados e Discussão dos Resultados Relacionados às Questões Fechadas e de Múltiplas Escolhas do Questionário Aplicado.....	44
5.2	Descrição e Análise do Ponto de Vista dos Gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão acerca de vários Aspectos Relacionados à Eficiência na Gestão de Instituições Públicas de Ensino.....	55
5.2.1	Análise de Dados e Discussão dos Resultados Relacionados às Questões Abertas do Questionário Aplicado. ....	55
5.3	Descrição e Análise do Processo de Estruturação das Representações Sociais dos Gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão sobre a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.....	92
5.3.1	Representação Gráfica das Evocações Livres por meio do Quadro de Quatro Casas	92
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>98</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>
	Anexo A - Instrumento de Coleta de Dados .....	102
	Anexo B - Evocações Livres por Ordem de Evocação Termo Indutor: A Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal .....	105
	Anexo C - Evocações Livres por Ordem de Importância Termo Indutor: A Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal .....	107
	Anexo D - Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre o Significado da Eficiência na Gestão das Instituições Públicas de Ensino. ....	109
	Anexo E - Categorias Relacionadas às Justificativas dos Participantes da Pesquisa sobre as suas Opiniões acerca da Imagem da Gestão das Instituições Públicas que Conhecem, para as Comunidades nas quais estas estão Inseridas.....	124

## INTRODUÇÃO

O trecho a seguir reproduz o que, com frequência, é vivenciado por quem de alguma forma é usuário dos serviços públicos em geral, bem como o que os meios de comunicação disponibilizam a população, na forma de notícia, que é a imagem negativa da gestão das organizações públicas, nos mais variados espaços da vida social:

*Reclama-se do Estado, cada vez com maior impaciência, para que otimize o seu agir e conduza em termos adequados a realização dos fins prezados pela comunidade. Questiona-se a omissão no agir, a aptidão do agir e a qualidade do agir estatal.* (MODESTO, 2000, p. 106)

O Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola do Instituto de Agronomia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, em suas linhas de pesquisa, abraçou o projeto de pesquisa denominado Gestão e Autonomia Administrativa. Esse projeto de pesquisa, que trata, dentre outros assuntos, das transformações pelas quais as Instituições Federais de Educação Profissional do Brasil estão passando, trouxe para este trabalho a ideia de realizar um estudo acerca da gestão de instituições públicas federais que ofertam cursos voltados para Educação Agrícola.

O trecho a seguir, retirado da *homepage* do programa de pós-graduação acima citado, serviu para identificação de um problema de pesquisa que envolvesse a gestão das referidas instituições públicas de ensino.

*Os modelos de gestão baseados em leis, decretos e normas, respaldados em princípios racionais burocráticos, não mais atendem ao novo momento das sociedades contemporâneas brasileiras.* (BRASIL, 2012)

A expansão do projeto neoliberal e a crise do Estado de bem estar fizeram surgir um modelo de Administração Pública voltado para lógica do mercado. Pois os modelos burocráticos, orientados para manutenção do bem estar social e para estabilidade econômica, caracterizados pela centralização administrativa, hierarquia e formalismo, enfrentaram dificuldades para lidar com as questões de ordem gerencial.

Neste contexto, as crescentes demandas sociais impuseram à Administração Gerencial o desafio de, não só superar os obstáculos presentes no modelo burocrático, mas também de otimizar a aplicação dos recursos públicos, com o objetivo de alcançar resultados socialmente relevantes.

A inserção do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, que transformou em exigência legal a eficiência na gestão pública, inaugurou uma mudança na Administração Pública do Brasil, que passou a ser formalmente orientada para um modelo gerencial. Em outras palavras, a centralização administrativa, a hierarquia e o formalismo, características do modelo burocrático, foram substituídos por expressões, como: utilidade, eficiência e maximização. Isto, por sua vez, contribuiu para o entendimento de que o estudo da eficiência na gestão de instituições públicas de ensino seria relevante, do ponto de vista científico e para a sociedade.

O significado do termo eficiência, além de guardar uma relação com a Administração, como ramo do conhecimento, passou a estar relacionado também à ciência jurídica. Ser ineficiente, além de demonstrar que a gestão dos recursos públicos não foi capaz de obter uma relação favorável entre custos e benefícios, passou a ser considerado ilegal. Isto, por sua vez, teve um impacto social bastante positivo, já que aquela gestão dos recursos públicos, na qual os benefícios superam os custos, que é considerada eficiente, é capaz de reduzir as desigualdades sociais.

Acredita-se, com efeito, que diversos fatores estejam relacionados à eficiência ou à ineficiência na gestão da escola pública da Rede Federal. Dentre eles, está a mudança de comportamento por parte dos gestores e dos demais agentes públicos, face aos desafios impostos por uma Administração Pública, que segue um modelo gerencial, com o objetivo de melhor atender às crescentes demandas sociais.

A referida exigência legal, por si só, seria capaz de promover uma mudança de comportamento nos gestores públicos, estimulando-os a buscarem eficiência na gestão de suas instituições? Por esta razão, guarda relevância conhecer o conjunto de informações, atitudes e crenças elaborado pelos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó sobre o referido assunto, a fim de que se possa verificar até que ponto o comportamento dos mesmos está sendo orientado por essa exigência legal, pelo que pensa o grupo.

Nesse contexto, este trabalho de pesquisa, que foi realizado nos Campi São Luís – Maracanã e Codó, teve como objetivo conhecer as representações sociais dos gestores desses Campi acerca da eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal. Em outras palavras, buscou-se, com este trabalho, descobrir, para o referido assunto, a existência ou não de um conjunto de conceitos, proposições e explicações, que se manifestam na vida cotidiana, por meio da comunicação interpessoal.

Não há dúvidas de que as representações sociais produzem e modificam comportamentos e relações com o meio ambiente. A eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal, como uma exigência legal desde 1998, teve reflexos no comportamento dos gestores pesquisados? Qual o entendimento desses gestores acerca desse assunto? É possível que, a partir das representações sociais desses gestores, seja encontrada uma identidade para esse grupo? Ou melhor, o comportamento desses gestores é orientado pelas representações sociais por eles produzidas? E mais, esses gestores são capazes de explicar e justificar suas posições sobre esse assunto?

Este trabalho de pesquisa também esteve voltado para conhecer o processo de estruturação das referidas representações sociais. Assim, por meio da técnica da evocação livre, foi possível identificar os elementos centrais, mais estáveis, e os periféricos, menos estáveis, da representação. Está se falando da Teoria do Núcleo Central, que é uma abordagem complementar da Teoria das Representações Sociais, desenvolvida por Jean-Claude Abric, que defende a ideia de que uma representação social está organizada em torno de um núcleo central.

Por meio da aplicação de um questionário, como instrumento de coleta, foi possível descobrir algumas características dos sujeitos da pesquisa, como: faixa etária, sexo, formação, tempo de atuação como gestor, atuação como gestor nos Campi pesquisados e em outros Campi do IFMA, a carga horária semanal dedicada à gestão, e o tempo de atuação como servidor de carreira. Também foi possível saber se os participantes da pesquisa sabiam que a eficiência na gestão pública era uma exigência legal, assim como conhecer as opiniões dos mesmos acerca de vários assuntos relacionados à eficiência na gestão das instituições públicas de ensino, como: a imagem dessas instituições, no que se refere à eficiência da gestão; os fatores que afetam essa eficiência; as expectativas em relação à melhoria do processo educativo, quando se busca atingir a eficiência na gestão escolar; o perfil do gestor de instituição pública de ensino; e ainda, a importância dos indicadores de desempenho.

No primeiro capítulo deste trabalho, discorreu-se sobre os significados, os aspectos legais e a contextualização acerca da eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal. Assim, foram apresentados os significados do termo eficiência, juntamente com os dos termos eficácia e efetividade. Neste sentido, buscou-se ainda demonstrar que, após a inserção do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, o termo eficiência passou a ter uma nova significação, menos voltada para aquela própria da Administração, como ramo do conhecimento. Foram apresentados também os conceitos de eficácia e de efetividade, que são

bastante usados, no cotidiano, no lugar do termo eficiência. Foi destinada uma seção do capítulo para tratar do Princípio da Eficiência e do seu correspondente contexto histórico, com destaque para o espaço reservado para crise do Estado de bem estar e a conseqüente origem e expansão das ideias neoliberais, como corrente ideológica que influenciou na elaboração, em 1995, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, documento que reúne ideias e motivações para redução da estrutura administrativa do Estado Brasileiro. Por último, fez-se uma contextualização acerca da eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal, com destaque para apresentação de concepções sobre a burocracia e para os comentários relacionados à preocupação do Estado em aferir essa eficiência, à criação do Sistema de Informações Gerenciais – SIG, do Ministério de Educação, e à atuação dos órgãos de controle.

No segundo capítulo, fez-se uma contextualização histórica dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, locais onde foi realizado este trabalho de pesquisa, e foi apresentado, separadamente, apenas para fins de informação, o comportamento de alguns indicadores de desempenho, tendo como referência, na maioria deles, o período de 2009 a 2011. Os indicadores apresentados, neste capítulo, compuseram, juntamente com os de outros Campi, aqueles que representaram, para sociedade de um modo geral e para os órgãos de controle, o desempenho operacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFMA, entre os anos 2009 e 2011.

No terceiro capítulo, discorreu-se sobre a Teoria das Representações Sociais, como o referencial teórico sob o qual está apoiado este trabalho de pesquisa. Buscou-se apresentar a origem, o conceito, as características, o método, os processos formadores: a ancoragem e a objetivação, e o campo de investigação dessa teoria. Isto, por sua vez, contribui para que seja possível compreender o porquê de sua escolha como referencial teórico, capaz de atender ao objetivo geral da pesquisa que é conhecer as representações sociais dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó acerca da eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal. Também se fez necessário apresentar a Teoria do Núcleo Central, em razão de um dos objetivos deste trabalho, que é descrever e analisar o processo de estruturação das representações sociais.

No quarto capítulo, foram apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, dentre eles: o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, os métodos da pesquisa, com destaque para aplicação da técnica das evocações livres, o universo da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a coleta de dados. Por meio dessas informações é possível que seja visualizada, de forma detalhada, toda a trajetória da pesquisa.

O quinto e último capítulo foi reservado para a análise e discussão dos resultados alcançados por meio deste trabalho de pesquisa. Com efeito, o ponto de partida foram os objetivos específicos inicialmente traçados, a saber: a identificação dos sujeitos da pesquisa; a descrição e análise do ponto de vista desses sujeitos acerca de vários aspectos relacionados à eficiência na gestão de Instituições Públicas de Ensino; e a descrição e análise do processo de estruturação das representações sociais dos participantes da pesquisa sobre a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Em seguida, foi realizada a análise dos dados tabulados, produzindo, com o apoio do método estatístico, ou por meio de uma análise de conteúdos, as informações necessárias para discussão dos resultados alcançados por meio deste trabalho de pesquisa. Finalmente, a partir das informações produzidas, utilizando-se da Teoria das Representações Sociais, como referencial teórico, foi realizada a discussão dos resultados.

## 1 CAPÍTULO I

### EFICIÊNCIA NA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA DA REDE FEDERAL: SIGNIFICADOS, ASPECTOS LEGAIS E CONTEXTUALIZAÇÃO.

#### 1.1 O Termo Eficiência e sua Significação

O conceito de eficiência, no contexto da gestão pública brasileira, contempla elementos da Administração e do Direito, enquanto ramos do conhecimento científico. Isto porque a inserção do Princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988, por meio da Emenda Constitucional nº 19, publicada no Diário Oficial da União de 05 de junho de 1998, trouxe uma nova significação para este termo.

Apresentar os conceitos de eficácia e de efetividade parece ser importante para um melhor entendimento do conceito de eficiência, tanto sob o ponto de vista da Administração enquanto ciência, como sob o ponto de vista do Direito.

Observa-se com frequência, nos discursos do senso comum, o uso equivocado dos termos supracitados. Confunde-se, por exemplo, eficiência com eficácia, eficiência com efetividade, e eficácia e com efetividade. Também não parece estar claro, quando se está próximo da realidade prática, se uma organização pode ser eficiente sem ser eficaz; ser eficiente sem ser efetiva; e ser efetiva sem ser eficaz, ou vice-versa. Sabe-se, no entanto, que o ideal é que a organização seja eficiente, eficaz e efetiva.

Idalberto Chiavenato conceitua eficácia e eficiência, desta forma:

*eficácia* é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto *eficiência* é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A *eficiência* é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (Chiavenato, 1994, p. 70).

Neste sentido, a partir da análise do alcance dos resultados de uma organização, pode-se medir se a mesma é ou não é eficaz. Da mesma forma, a partir da análise de como foram utilizados os recursos empregados por uma organização, visando ao alcance de seus resultados, pode-se medir se a mesma é ou não é eficiente. Se uma escola, por exemplo, nos últimos cinco anos, consegue ampliar sua oferta de vagas, ano após ano, como resultado de um planejamento, pode-se dizer, a partir deste parâmetro, que a mesma é eficaz. No entanto, se para atingir os resultados que alcançou, a mesma escola tivesse ampliado mais que proporcionalmente os seus gastos com alunos, por exemplo, aumentando, como consequência, os seus custos de manutenção, poder-se-ia dizer que a mesma é ineficiente, porém é eficaz.

Nota-se, pelo exemplo acima, que a eficácia está relacionada a um aspecto externo da escola, a um objetivo por ela alcançado, que nesse caso, é a ampliação da oferta de vagas ao longo de um período de cinco anos. A eficiência, ao contrário, está relacionada a um aspecto interno dessa escola, à ideia do que é ou não é econômico, ao aumento dos custos de manutenção, em razão do aumento dos gastos com alunos.

Ainda fazendo uso do mesmo exemplo, pode-se afirmar que não atingir os resultados esperados, ou seja, não ampliar a oferta de vagas durante os cinco anos previstos, implica em dizer que a referida escola deixou de ser eficaz, ou se tornou menos eficaz, se comparada com

outra escola de melhor desempenho. Se a referida escola faz um redimensionamento de seus gastos com alunos, combate o desperdício e obtém uma redução dos seus custos de manutenção, implica em dizer que a mesma deixou de ser ineficiente, ou passou a ser eficiente em relação a outras escolas de desempenho inferior.

Há casos nos quais a eficácia de uma organização está atrelada ao seu nível de eficiência. Há resultados que são atingidos por uma organização, justamente porque, no seu interior, a utilização dos recursos disponíveis, visando ao alcance desses resultados, é feita de forma adequada. Uma escola pública, por exemplo, possui um orçamento anual delimitado, que será utilizado por seus gestores, para cobertura de suas despesas com investimentos e com a sua própria manutenção. Aumentar a sua oferta de vagas e, conseqüentemente, aumentar o seu número de matrículas, poderá representar para essa escola um aumento expressivo de seus custos, capaz de gerar um impacto maior do que o esperado em seu orçamento anual. Deixar de alcançar o seu objetivo de aumentar a sua oferta de vagas, poderá representar para essa escola uma perda de eficácia, em razão da sua incapacidade de minimização de seus custos, capaz de garantir a sua estabilidade econômica enquanto organização. Atingir o seu propósito de aumentar a sua oferta de vagas fazendo uso de um orçamento anual delimitado, sem comprometer a sua estabilidade econômica, poderá representar para essa escola a manutenção de sua condição de organização eficaz, em razão do alcance de seus resultados, os quais foram possíveis graças ao seu nível de eficiência.

A partir dos exemplos que foram apresentados, pode-se concluir que uma organização é considerada eficiente, quando, na utilização dos recursos que lhe são disponibilizados para atingir um ou mais resultados, a mesma consegue minimizar seus custos ou até maximizar seus resultados. Uma organização é considerada eficaz, quando a mesma, contando com certo nível de eficiência, é capaz de alcançar os resultados aos quais se propôs alcançar.

Além de contar com certo nível de eficiência, uma organização eficaz precisa ainda saber escolher os objetivos que lhes são mais adequados e as melhores maneiras de atingi-los. O nível de eficiência de uma organização pode não compensar uma escolha errada de seus objetivos.

Daft (1999, apud Castro, 2006, p. 4-5), possui o seguinte entendimento sobre a relação entre eficiência e eficácia:

Às vezes a eficiência conduz à eficácia. Em outras organizações, eficiência e eficácia não são relacionadas. Uma organização pode ser altamente eficiente e não conseguir seus objetivos porque fabrica um produto para o qual não existe demanda. De maneira análoga, uma organização pode alcançar suas metas de lucros, mas ser ineficiente.

Ainda para um melhor entendimento do termo eficiência, é importante que seja apresentado o termo efetividade, embora comumente ele seja confundido com o termo eficácia. A efetividade de uma organização trata de uma comparação dos resultados por ela alcançados com aqueles considerados ideais. Por exemplo, uma escola tem como objetivo ampliar sua oferta de vagas. Ao atingir simplesmente este objetivo, a mesma pode ser considerada uma organização eficaz. Mas, se tal oferta de vagas conseguisse atender à demanda existente no local, no qual a referida escola está inserida, e, como consequência, nenhum morador desse local em idade escolar, ficasse fora da sala de aula, poderíamos afirmar que, nesse caso, essa organização tem efetividade.

A efetividade, assim como a eficácia, mantém um vínculo com o alcance dos resultados esperados por uma organização. A diferença é que uma organização que possui efetividade alcança resultados que produzem um impacto na comunidade na qual está inserida, ou melhor, algum benefício à população daquela comunidade. Esta peculiaridade da efetividade faz com que seu conceito esteja mais voltado para Administração Pública.

Recorremos a Torres (2004, p. 175) para conceituar a efetividade:

efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Observa-se, assim, que a efetividade é mais complexa que a eficiência e a eficácia, pois por meio dela, é possível se aferir se os resultados de uma determinada ação produziram ou não um impacto positivo na população, que era o seu público-alvo. A efetividade parece estar voltada para a qualidade dos resultados alcançados por uma organização, e para o atendimento de certas necessidades da sociedade.

## 1.2 O Princípio da Eficiência

Da sociedade brasileira partem, com frequência, inúmeras cobranças direcionadas aos gestores públicos sobre como os recursos dela extraídos são aplicados, e sobre a relevância social dos resultados alcançados, por meio da gestão desses recursos. Em outras palavras, esta sociedade faz exigências quanto à eficiência e à efetividade na gestão dos recursos públicos. Isto não quer dizer que a mesma não se preocupe com a eficácia na gestão dos recursos públicos. Acontece que o conceito de eficácia revela apenas que os objetivos perseguidos por uma organização foram alcançados, não se importando com os meios que foram utilizados para o alcance de tais objetivos, nem com o impacto do alcance desses objetivos para a sociedade de uma maneira geral.

Essas exigências deixaram de ser objeto apenas de uma discussão política e passaram a ser consideradas exigências explícitas do ordenamento jurídico nacional, com a inserção do Princípio da Eficiência, presente no artigo 37 da Constituição Federal, com a Emenda Constitucional nº 19, de 1998. Acredita-se que a eficiência ou a ineficiência na gestão dos recursos públicos não deixou de representar um bônus ou um ônus político para o gestor. No entanto, a gestão ineficiente dos recursos públicos passou a ser ilegal, já que os princípios jurídicos são normas. Isto, sem nenhuma dúvida, teve e ainda tem reflexos na conduta dos gestores públicos, que não estão livres para serem eficientes ou ineficientes.

É oportuno destacar que, mesmo antes da Emenda Constitucional nº 19/98, a Constituição Federal de 1988 não autorizou, em nenhum momento, um gestor público a exercer sua função de forma ineficiente. Em se tratando de gestão pública, a referência à obrigação de ser eficiente aparece, de forma clara ou não, em várias de suas normas. Por exemplo, o Art. 74, inciso II, expressa como uma das finalidades de manutenção do sistema de controle interno, nos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário: *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*. O parágrafo sétimo do Art. 144, diz que: *a lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades*.

Os princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade não devem ser considerados mais importantes que o princípio da eficiência.

Todos esses princípios, segundo os doutrinadores do direito administrativo, devem estar integrados, sem que um se sobreponha ao outro. No entanto, no cotidiano de algumas instituições públicas, acredita-se que os gestores em geral considerem alguns princípios mais importantes que outros. Ou melhor, acredita-se que o comportamento dos mesmos sofra a influência de um ou mais princípios, e de outros não. Por exemplo, há gestores que se preocupam em dar publicidade a todos os atos e fatos administrativos; outros não atribuem a isto a mesma importância. Há gestores que orientam sua ação em observância ao princípio da impessoalidade; outros, declaradamente ou não, são motivados por suas preferências, nos atos administrativos relacionados às contratações de fornecedores ou prestadores de serviços, às nomeações de servidores para os cargos comissionados, etc.

Do ponto de vista da Administração como ciência, a eficiência representa para o gestor público uma exigência de ser econômico; de buscar a otimização na aplicação dos recursos públicos. Neste sentido, acredita-se que o desperdício, que deve ser combatido dentro da gestão pública, seja o oposto daquilo que é considerado eficiente. O gestor público que, em sua ação administrativa, permite que os recursos públicos sejam aplicados de maneira antieconômica, está agindo em desacordo com o princípio da eficiência. Mas a sociedade exige que o gestor público não seja apenas eficiente porque age com economia; ela espera que sua ação seja orientada para o alcance de resultados relevantes, do ponto de vista social.

Do ponto de vista da ciência jurídica, a eficiência, que é um princípio constitucional, tem um significado mais amplo que o atribuído pela ciência da Administração. De acordo com Meirelles (2007, p. 96),

o Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

Assim, acredita-se que o princípio da eficiência possa ter uma influência positiva no modo como o gestor público desempenha o seu papel. Ou melhor, acredita-se que a ação desse gestor passe a ser orientada de forma que a prestação dos serviços públicos aconteça de maneira econômica, e que atinja os resultados desejados pela sociedade. Neste sentido, acredita-se que, com a Emenda Constitucional nº 19/98, a gestão pública brasileira passa a considerar o bem estar da população o seu objetivo principal.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em 1995, em sua Apresentação, descreve o contexto sob o qual se deu a proposta do Governo Fernando Henrique Cardoso de reforma administrativa do Brasil, e a partir do qual se acredita que haja uma relação entre a referida proposta de reforma e a inserção do princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988, conforme o trecho a seguir:

No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica. (...) É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que



chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. (BRASIL, 1995, p.6-7)

Cabe destacar, na citação acima, que a administração pública, na década de 1990, precisava estar preparada para atender aos desafios do Brasil frente à globalização econômica, bem como para alcançar o cidadão, para quem se destina os serviços prestados pelo Estado.

Para Pereira (2012) a proposta de reforma administrativa do Brasil em 1995 foi uma resposta à grande crise do Estado dos anos 1980 e à globalização da economia, como fenômenos que impuseram, em todo mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia.

Após a Segunda Guerra Mundial, nos países capitalistas da Europa e da América do Norte surgiu, contra o Estado intervencionista e de bem estar, o neoliberalismo, que no plano teórico e político, tinha como propósito combater o keynesianismo e a intervenção do Estado na economia e na sociedade. Em outras palavras, o neoliberalismo combatia tudo aquilo que inviabilizava a acumulação de capital. Por exemplo, o neoliberalismo combatia o poder dos sindicatos, que buscavam não só aumentar os salários da classe trabalhadora, mas também garantir que o Estado ampliasse seus gastos sociais. Isto, com efeito, reduzia os lucros dos capitalistas e, em geral, estimulava o processo inflacionário.

Sobre este assunto, Anderson (2003, p.11) escreveu que:

O remédio, então, era claro: manter um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas. A estabilidade monetária deveria ser a meta suprema de qualquer governo. Para isso seria necessária uma disciplina orçamentária, com a contenção dos gastos com bem-estar, e a restauração da taxa "natural" de desemprego, ou seja, a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos.

Embora o neoliberalismo tenha sua origem associada à obra “O Caminho da Servidão” escrita por Friedrich Hayek em 1944, apenas se tornou hegemônico, como ideologia, entre os países capitalistas europeus e norte-americanos, durante os anos 1980. Isto porque, entre as décadas de 1950 e 1960, estes países registraram níveis satisfatórios de crescimento econômico. Somente após a crise econômica de 1973, caracterizada por uma recessão profunda, por baixas taxas de crescimento e por altas taxas de inflação, as políticas neoliberais passaram a ser adotadas por estes países.

Entre o final dos anos 1970 e o início dos anos 1980, os países capitalistas europeus e norte-americanos puseram em prática as políticas neoliberais, como descreve Anderson (2003, p. 12), no trecho a seguir, o caso do modelo inglês, que foi considerado o pioneiro e mais puro:

Os governos Thatcher contraíram a emissão monetária, elevaram as taxas de juros, baixaram drasticamente os impostos sobre os rendimentos altos, aboliram controles sobre os fluxos financeiros, criaram níveis de desemprego massivos, aplastaram greves, impuseram uma nova legislação anti-sindical e cortaram gastos sociais. E, finalmente – esta foi uma medida surpreendentemente tardia –, se lançaram num amplo programa de privatização,

começando por habitação pública e passando em seguida a indústrias básicas como o aço, a eletricidade, o petróleo, o gás e a água. Esse pacote de medidas é o mais sistemático e ambicioso de todas as experiências neoliberais em países de capitalismo avançado.

Como resultado da adoção das políticas neoliberais, os países capitalistas europeus e norte-americanos não só reduziram as altas taxas de inflação registradas nos anos 70, mas também atingiram o estado de deflação, que permitiu que as indústrias neles instaladas não só recuperassem, mas também ampliassem suas taxas de lucros. Houve um crescimento da taxa de desemprego, uma redução do número de greves, bem como uma contenção nos salários dos trabalhadores. Em outras palavras, o Estado neoliberal se mostrou forte para alcançar a estabilidade monetária e para enfraquecer os sindicatos. Do ponto de vista político, isto teve um impacto positivo, pois permitiu uma maior adesão de países europeus, que antes apoiavam as políticas da social democracia, ao projeto neoliberal.

Sobre este assunto, Anderson (2003, p. 14) diz que:

No início, somente governos explicitamente de direita radical se atreveram a pôr em prática políticas neoliberais; depois, qualquer governo, inclusive os que se autoproclamavam e se acreditavam de esquerda, podia rivalizar com eles em zelo neoliberal. O neoliberalismo havia começado tomando a social-democracia como sua inimiga central, em países de capitalismo avançado, provocando uma hostilidade recíproca por parte da social-democracia. Depois, os governos social-democratas se mostraram os mais resolutos em aplicar políticas neoliberais. Nem todas as social-democracias, bem entendido.

Por outro lado, mesmo com resultados favoráveis ao projeto neoliberal, as taxas de crescimento nos países capitalistas europeus e norte-americanos continuaram baixas. A recuperação e a ampliação das taxas de lucros por parte das indústrias não significaram uma recuperação dos investimentos no setor produtivo. Isto porque o programa neoliberal favoreceu os investimentos principalmente no mercado financeiro.

Durante os anos 1980, os mercados de câmbio internacionais ocuparam um lugar de destaque na economia mundial, enquanto o comércio de mercadorias diminuiu, fazendo não só aumentar a taxa de desemprego nos países capitalistas europeus e norte-americanos, mas também produzindo um quadro recessivo, no início dos anos 1990. Com efeito, aumentaram os gastos sociais com o desemprego, fazendo ressurgir a importância do Estado intervencionista e de bem estar, bastante combatido pelo neoliberalismo.

Em síntese, as baixas taxas de acumulação de capital, registradas durante os anos 1980, e o aumento dos gastos sociais, produzindo um quadro recessivo, no início dos anos 1990, nos países capitalistas europeus e norte-americanos, parecem indicar, de fato, o que anteriormente foi atribuído por Pereira (2012) como a crise do Estado dos anos 1980, caracterizada pela perda de capacidade do Estado de coordenar o sistema econômico de forma complementar ao mercado.

A globalização da economia, como um processo de integração dos mercados e dos sistemas produtivos, também foi responsável pela redefinição das funções do Estado e da sua burocracia. Antes, os Estados adotavam políticas econômicas consideradas protecionistas, como o modelo de substituição de importações, que contribuiu para o processo de industrialização do país. As economias nacionais se beneficiavam das “reservas de mercado”, mecanismo usado para protegê-las da concorrência internacional. Depois, ao contrário, os Estados passaram a estimular a economia de mercado. As economias nacionais foram estimuladas a se tornarem competitivas para o mercado internacional.

O antes e o depois do fenômeno da globalização servem para demonstrar a mudança de postura do Estado em relação às economias nacionais. O fenômeno da globalização sucede um momento em que o Estado havia assumido uma postura intervencionista, e antecede outro, no qual esse Estado parece ser retirado da economia. Com efeito, a burocracia estatal também é afetada, tendo que passar por um processo de redefinição de seu papel. Em outras palavras, esta passa a ter a missão de oferecer ao Estado os meios para que o mesmo possa intervir mais ou menos na economia; possa se ocupar mais ou menos das questões sociais.

Sobre a visibilidade no Brasil da crise do Estado dos anos 1980, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em 1995, traz a seguinte informação:

No Brasil, embora esteja presente desde os anos 70, a crise do Estado somente se tornará clara a partir da segunda metade dos anos 80. Suas manifestações mais evidentes são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções, e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos. (BRASIL, 1995, p. 11)

A partir da segunda metade dos anos 1980, ficou evidente que, no Brasil, a forma de intervenção do Estado na economia e na sociedade precisava ser revista. Também ficou claro que a burocracia estatal da época estava inserida em um contexto de crise. Em outras palavras, o modelo burocrático estava encontrando dificuldades, no que se refere às questões de ordem gerencial ou organizacional.

Sobre o termo burocracia, Girglioli (1995, p. 124) afirma que:

o termo burocracia já surgiu com uma forte conotação negativa, numa reação à centralização administrativa e ao absolutismo, tendo sido empregado pela primeira vez por Gournay, economista fisiocrata, em meados do século XVIII. Designava o corpo de funcionários e empregados do Estado absolutista francês, sob a dependência do soberano e incumbido de funções especializadas. (...) O termo logo se difundiu, tendo sido, também, utilizado para atacar o formalismo e o espírito corporativo da administração pública, sobretudo na Alemanha.

Ainda nos dias atuais, a centralização administrativa, a hierarquia e o formalismo se constituem em traços característicos da burocracia. Também parece ser atual atribuir a um funcionário público que desempenha funções especializadas a denominação de burocrata.

Sobre o termo burocracia, recorre-se à Aragão (1997, p.109) para informar que, segundo Max Weber, a estrutura formal da organização seria o modelo de um sistema baseado em critérios de eficiência, como:

- a) estrutura de autoridade impessoal;
- b) hierarquia de cargos baseada em um sistema de carreiras altamente especificado;
- c) cargos com claras esferas de competência e atribuições;
- d) sistema de livre seleção para preenchimento dos cargos, baseado em regras específicas e contrato claro;
- e) seleção com base em qualificação técnica (há nomeação e não eleição);

- f) remuneração expressa em moeda e baseada em quantias fixas, graduada conforme o nível hierárquico e a responsabilidade do cargo;
- g) o cargo como a única ocupação do burocrata;
- h) promoção baseada em sistema de mérito;
- i) separação entre os meios de administração e a propriedade privada do burocrata; e
- j) sistemática e rigorosa disciplina e controle do cargo.

Os critérios acima listados, ainda presentes na Administração Pública, guardam vinculação com a tradição weberiana que defende a ideia de que as burocracias podem ser eficientes. No entanto, há controvérsias, por exemplo, no que diz respeito à impessoalidade dentro das burocracias, pois se presume que, nestas, exista uma rede de relações interpessoais.

Ainda de acordo com Girglioli (1995, p. 129), a tradição weberiana, no que se refere à questão da eficiência, sofreu como críticas:

- a) que a adesão dos funcionários às regras e normas burocráticas chega facilmente ao ritualismo e, conseqüentemente, à ineficiência;
- b) que a tomada de decisões que levem à eficiência fica prejudicada pela hierarquização, centralização e especialização, vez que estas tendem a distorcer informações;
- c) que a capacidade de iniciativa dos subordinados fica seriamente limitada pela centralização e “determinação unilateral de conduta administrativa por parte dos superiores”; e
- d) “que o modelo weberiano é muito mecanicista para ser eficiente em situações que exigem uma elevada capacidade de flexibilidade e de adaptação”.

Sobre as críticas sofridas pela tradição weberiana, Aragão (1997) ressalta que a posição de Max Weber, baseada numa perspectiva histórica de descrição da realidade e de ênfase na estrutura formal, não se presta a definições sobre eficiência em sentido restrito.

Para os neoliberais, a lógica de mercado deverá orientar a construção de um modelo de Administração Pública. Por este motivo, e em razão da expansão do projeto neoliberal na Europa socialista e da crise do Estado de bem estar, terminologias como utilidade, eficiência econômica e maximização passaram a ser usadas pelos que defendem essa visão da burocracia. O modelo weberiano não guarda o devido cuidado ao interesse público como deveria, não estimula o alcance dos resultados socialmente relevantes e não gera uma aplicação eficiente dos recursos públicos, porque acaba privilegiando os interesses particulares dos burocratas.

Aragão (1997) escreveu que uma possibilidade de fuga da situação de ineficiência é a que se apresenta com o chamado insulamento burocrático, tentativa de isolar os laços que o aparelho burocrático mantém com o ambiente externo, de forma resistir às pressões clientelísticas e construir um “núcleo duro”, capaz de garantir a governança, mas o insulamento burocrático pode conduzir ao tecnocratismo. Em outras palavras, o aparelho burocrático pode ficar mais voltado para uso apenas soluções técnicas e ou racionais, desprezando aspectos sociais e humanos dos problemas. Outra maneira de fugir da ineficiência seria a chamada autonomia inserida, conceituada por Evans (1993) e presente em uma citação de Aragão (1997, p. 113-114): “um conjunto concreto de laços sociais que amarra o Estado à sociedade e fornece canais institucionalizados para a contínua negociação e renegociação de metas e políticas”.

Acredita-se que tanto o insulamento burocrático como a autonomia inserida não sejam, isoladamente, soluções para se fugir da ineficiência. A burocracia precisa atender não só aos interesses particulares, mas também aos interesses da coletividade.

Em síntese, o projeto neoliberal reforça a ideia de que a Administração Pública tem que ser orientada pela lógica do mercado, e propõe a redução do aparelho do Estado, que passa a denominar Estado Mínimo, em contraposição à fragilidade da burocracia estatal orientada para manutenção do bem estar social e da estabilidade econômica. Em outras palavras, o modelo tradicional de gestão pública, considerado ineficiente, é substituído pelo modelo de gestão da iniciativa privada, que passa a ser considerado ideal. Neste contexto, acredita-se que está inserido o Princípio da Eficiência, como resultado do processo de redefinição do papel do Estado que, por sua vez, implica em uma redefinição do papel de sua burocracia.

### **1.3 Contextualização sobre a Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal**

Nas seções anteriores, o termo eficiência e sua significação foram apresentados com o objetivo de esclarecer, à luz da bibliografia consultada, que concepções sobre a eficiência foram utilizadas para esta pesquisa. Também foi apresentado o Princípio Constitucional da Eficiência, a partir do qual desenvolveremos um estudo das representações sociais de gestores dos *Campi* São Luís – Maracanã e Codó sobre a eficiência na gestão da escola pública da rede federal.

Preliminarmente, é oportuno informar que, de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em 1995, para União, as universidades, as extintas escolas técnicas, os centros de pesquisa, os hospitais e os museus fariam parte de um setor do Estado denominado Setor de Serviços não Exclusivos. O que isso naquela época, significava? Significava a transformação desses serviços em Organizações Sociais, que eram um tipo de entidade não estatal que possuía autorização do Congresso Nacional para participar do Orçamento Geral da União, e com a qual o Poder Executivo celebraria um contrato de gestão, num processo denominado de publicização. Este processo se caracterizava pela manutenção do caráter público das organizações sociais e do seu financiamento pelo Estado.

A proposta de reforma administrativa de 1995 tinha como objetivo principal passar de uma administração pública burocrática para a gerencial. As universidades e as extintas escolas técnicas da Rede Federal, que iriam fazer parte do setor de serviços não exclusivos de Estado, teriam que assinar um contrato de gestão com o Poder Executivo, no qual seriam definidos os seus objetivos e os respectivos indicadores de desempenho. O problema é que não seriam as próprias universidades e as extintas escolas técnicas as responsáveis pela definição de seus objetivos organizacionais e dos respectivos indicadores de desempenho. Esta tarefa ficaria a cargo do Núcleo Estratégico, formado pelo Presidente da República, pelos ministros de Estado e pela cúpula dos ministérios.

A transformação das universidades e das extintas escolas técnicas em Organizações Sociais não aconteceu. No entanto, por meio da ação dos órgãos de controle e da própria sociedade, a busca pela eficiência continua presente nas escolas da Rede Federal, como um traço do gerencialismo na Administração Pública.

Há uma variedade de unidades escolares. Existem escolas que pertencem à rede pública e à rede particular. Na rede pública, existem aquelas que fazem parte das redes municipais, estaduais ou federal. Este trabalho tem como objetivo conhecer as representações sociais de gestores em instituições públicas de ensino acerca da eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Acredita-se que a inserção das políticas educacionais aconteça de maneira diferente nas instituições de ensino. Ou melhor, varia de escola para escola: o entendimento a respeito de uma determinada política educacional, o processo de acomodação da mesma e a resistência, no que se refere ao seu cumprimento. Com efeito, o modo como uma política educacional se materializa no cotidiano varia também de escola para escola. Tudo isto porque as escolas são diferentes. Existem diferenças entre as faixas etárias dos alunos de uma escola em relação à outra. As diferenças são visíveis também, quando comparamos a procedência dos alunos: se estes são oriundos da zona rural ou da zona urbana. A situação socioeconômica dos alunos, dentre outros aspectos, também pode produzir diferenças entre escolas.

Mas, acredita-se que entre escolas de uma mesma rede pública, as diferenças, principalmente, no que se refere à gestão das mesmas, sejam menos acentuadas. Pois, em geral, o órgão mantenedor das escolas é o mesmo, os processos de admissão dos professores e dos técnicos administrativos são os mesmos, a forma de ingresso dos alunos é a mesma, as políticas de assistência ao educando são as mesmas, os incentivos à qualificação profissional são os mesmos, etc.

Para os governos e a sociedade, é importante avaliar a eficiência na gestão das instituições públicas de um modo geral. E, sem dúvida alguma, muitos trabalhos têm sido produzidos para tratar justamente de questões relacionadas ao equilíbrio entre os setores público e privado nas atividades econômicas. Com efeito, acredita-se que esses trabalhos tem demonstrado que, quando comparada a eficiência entre instituições públicas e privadas, a conclusão a que eles chegam é a de que as públicas são ineficientes.

As razões dessa constatação estão claras. As instituições públicas buscam alcançar objetivos diferenciados em relação às privadas. Também são diferenciados, em relação às privadas, os modos como são utilizados os recursos empregados por uma instituição pública, visando ao alcance de seus objetivos. Enquanto as instituições privadas sofrem uma pressão do mercado em que atuam para serem competitivas, e se esforçam para se manterem atuantes neste mercado, as públicas, ao contrário, não são incentivadas pelo próprio mercado em que atuam, para adotarem práticas produtivas que lhes façam atingir melhores estágios de eficiência. Assim, avaliar a eficiência entre as instituições públicas e privadas, usando os mesmos critérios, e desconsiderando o fato de que existem diferenças entre os dois tipos de instituições, poderá, para maioria dos casos, não produzir nenhuma surpresa.

O termo gestão significa gerir, gerência, administração. A gestão da escola pública da rede federal quer dizer, em outras palavras, a administração de um local, um estabelecimento, mantido pela União, que presta serviços educacionais gratuitamente à sociedade. O gestor público, por exemplo, cuida da “coisa pública”, daquilo que não pertence a nenhum particular, mas à sociedade de um modo geral.

A administração Pública é cobrada quando deixa de atuar, quando não está apta para atuar ou quando não possui qualidade a sua atuação em benefício da coletividade. Com efeito, um desafio da escola pública da rede federal é, respeitando sua competência legal, estar presente onde dela precisarem, é ter capacidade para agir, quando se fizer necessário, e agir com qualidade, no atendimento às demandas sociais por serviços educacionais. Entretanto, a escola pública da rede federal, além de ser eficiente, eficaz e efetiva, precisa saber demonstrar isso à sociedade. Por este motivo, ela faz o uso de indicadores ou parâmetros muito presentes na iniciativa privada, mas que servem para avaliar o desempenho da gestão de uma instituição pública. E por que precisa fazer isso? Porque ela também precisa ser reconhecida pela sociedade como uma instituição que faz o uso racional dos recursos públicos que a foram disponibilizados. Pois é comum a veiculação de notícias, nos meios de comunicação, sobre o uso indevido dos recursos públicos na educação, sobre corrupção, etc. A aplicação de indicadores de desempenho na gestão pública, feita de forma transparente, pode contribuir

para o estabelecimento de uma relação de confiança entre a sociedade e as instituições públicas.

Acredita-se que, ao ser avaliada a gestão, avalia-se também o gestor. Em outras palavras, parece que uma gestão considerada eficiente transfere esta qualidade de ser eficiente ao gestor. No entanto, será que um gestor considerado eficiente transfere esta qualidade de ser eficiente à gestão? Acredita-se que não. A visibilidade do trabalho do gestor se dá, quando a gestão é bem avaliada, por meio de indicadores de desempenho. Por esta razão, os gestores, em geral, nem sempre estão motivados em proporcionar uma avaliação de suas gestões. Ou seja, o gestor parece ficar preocupado com o resultado da avaliação de sua gestão, temendo ser considerado ineficiente, caso os indicadores de desempenho não sejam bons.

Mas qual deve ser a finalidade de se avaliar a gestão de uma instituição pública? Acredita-se que, por meio da avaliação da gestão de uma instituição pública, o gestor e toda a sociedade passam a ter a oportunidade conhecer melhor essa organização, principalmente, no que se refere à utilização e à destinação dos recursos públicos que lhes foram disponibilizados, para atender às necessidades da coletividade. O gestor e toda a sociedade passam a conhecer que objetivos e metas foram traçados para organização durante um determinado intervalo de tempo, que ações foram desenvolvidas para alcançar esses objetivos e as metas a eles vinculadas, qual o montante de recursos públicos envolvido em todo esse processo, qual a infraestrutura disponível para atender às demandas da organização, qual o impacto, na sociedade, dos produtos gerados pela organização, em quais aspectos a organização precisa melhorar, etc.

Além do autoconhecimento que a avaliação da gestão proporciona à organização, é possível que para essa mesma organização, ela contribua para o seu processo de mudança e de transformação. Se uma organização apresenta aspectos negativos em sua gestão, ela própria desenvolverá ações que objetivam corrigir esses aspectos negativos. Se, ao contrário, a organização apresentar aspectos positivos, ela própria traçará planos para garantir a permanência desses aspectos positivos. Dito de outra forma, acredita-se que a avaliação da gestão de uma organização poderá produzir sua autotransformação.

Parece oportuno registrar que, por meio da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foi instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições: os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais; a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG; e as Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais. Todas essas instituições possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Também guarda relevância tratar, neste momento, sobre a implantação, no ano de 2005, do Sistema de Informações Gerenciais – SIG, no Ministério de Educação – MEC, como uma ferramenta de gestão voltada para atender a toda Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica vinculada à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC/MEC. Naquela época, essa referida Rede era composta de 152 (cento e cinquenta e duas) instituições: 33 (trinta e três) Centros Federais de Educação Tecnológica, 43 (quarenta e três) Unidades de Ensino Descentralizadas, 36 (trinta e seis) Escolas Agrotécnicas Federais, 01 (uma) Escola Técnica Federal, 32 (trinta e duas) Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e 01 (uma) Universidade Tecnológica Federal com 06 (seis) *Campi*.

O SIG foi um *software*, desenvolvido na SETEC/MEC, que permitiu, via *internet*, o acesso às informações administrativas e acadêmicas da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Acredita-se que sua implantação guarde relevância, à medida que representa não só uma iniciativa de modernização administrativa, mas também um

mecanismo para gerar informações, que sirvam também para dar uma resposta à sociedade acerca dos resultados obtidos por meio do uso de recursos públicos na educação. Esse sistema, quando de sua criação, tinha por objetivo viabilizar de forma prática e transparente uma abordagem gerencial dos dados e indicadores resultantes da ação educativa empreendida no âmbito das IFETs, além de permitir a essas instituições e aos dirigentes do MEC acesso, em tempo real, a uma base de dados que contemple informações atualizadas.

Cabe ainda o registro da atuação do Tribunal de Contas da União, dentro de sua competência legal, que, no Acórdão 2267/2005 – Plenário, apontou a necessidade de definição de um conjunto de dados e de indicadores para compor os Relatórios de Gestão das Instituições de Educação Profissional e Tecnológica a partir de 2005. Sugeriu que esses indicadores não refletissem apenas a execução financeira e operacional da instituição, mas também o perfil socioeconômico de seus alunos ingressantes e concluintes, bem como a demanda por vagas por ela oferecidas nos níveis de ensino médio, técnico e tecnológico. Além disso, determinou que fossem apoiadas as ações que assegurassem o acesso e a permanência de grupos socialmente desfavorecidos, bem como que reconhecessem, premiassem e divulgassem as iniciativas e as instituições comprometidas com uma política de inclusão social.

O SIG, por sua vez, fez parte de um conjunto de ações desenvolvidas pela SETEC/MEC, em resposta às determinações do Tribunal de Contas da União, presentes no Acórdão nº 2267/2005. Desse sistema, foram gerados 31 (trinta e um) indicadores de gestão. No entanto, o referido tribunal determinou que apenas 11 (onze) desses indicadores fossem apresentados anualmente, em seus Relatórios de Gestão, à SETEC/MEC, até a data de 31 de janeiro, pelas instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Foram eles: relação candidato/vaga; relação ingressos/aluno; relação concluintes/aluno; índice de eficiência acadêmica de concluintes; índice de retenção do fluxo escolar; relação de alunos/docente em tempo integral; gastos correntes por aluno; percentual de gastos com pessoal; percentual de gastos com outros custeios; e percentual de gastos com investimentos; número de alunos matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar.

Acredita-se que as determinações do Tribunal de Contas da União acima serviram e ainda servem para que os gestores das instituições que compõem a atualmente denominada Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica possam conhecer melhor as organizações, nas quais atuam, assim como permite que a sociedade de um modo geral possa conhecer também essas organizações. Os Relatórios de Gestão, com efeito, além de permitirem que as instituições prestem contas à sociedade acerca de suas atividades, passaram a ter uma finalidade gerencial maior, oferecendo aos gestores a possibilidade de promoverem intervenções bem planejadas, em busca da eficiência na gestão de suas instituições.



## 2 CAPÍTULO II

### OS CAMPUS DO IFMA ESTUDADOS

#### 2.1 Contextualização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus São Luís – Maracanã

O Campus São Luís - Maracanã está localizado no município de São Luís, a capital do Estado do Maranhão. Esta cidade, fundada pelos franceses em 08 de setembro de 1612, recebeu nome de São Luís em homenagem ao rei da França daquela época, Luís XIII. Está situada a S2° 31` 47`` de latitude, W44° 18` 10`` de longitude, e a uma altitude de 24,391 m. Limita-se com o Oceano Atlântico e com os municípios de São José de Ribamar, Paço do Lumiar e Raposa. (Censo Demográfico 2010)

São Luís também recebeu a denominação de Upaon Açú, que, de acordo com os índios tupinambás, significa Ilha Grande. Possui uma população de 1.014.837 habitantes, e ocupa uma área de 834,780 Km<sup>2</sup>. Está situada no bioma Amazônia. Possui um clima tropical, quente e úmido, com duas estações distintas: a estação seca, de agosto a dezembro, e a estação chuvosa, de janeiro a julho. A temperatura mínima, na maior parte do ano, fica entre 20 e 23 graus, e a máxima geralmente fica entre os 29 e 32 graus.

O Campus São Luís – Maracanã é oriundo de uma extinta Escola Agrotécnica Federal: a de São Luiz. Ele nasceu, por meio do Decreto nº. 22.470, de 20 de outubro de 1947, com a denominação de Colégio Agrícola do Maranhão, após a edição do Decreto Lei nº 9.613/46, que representava a Lei Orgânica do Ensino Agrícola. Em 13 de fevereiro de 1964, por meio do Decreto nº. 53.588, esteve subordinado diretamente à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário (SEAV) do Ministério da Agricultura. Somente em 04 de setembro de 1979, por meio do Decreto nº 83.935, ele foi transformado em Escola Agrotécnica Federal de São Luiz. Com a Lei nº. 8.731, de 16 de novembro de 1993, ele se tornou uma autarquia federal, ficando subordinado à Secretaria do Ensino Médio e Tecnológico do Ministério de Educação, que tinha como atribuições: estabelecer políticas para a Educação Tecnológica e exercer a supervisão do Ensino Técnico Federal.

Por volta de 1975, quando esteve sob a responsabilidade da Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário – COAGRI, o Campus São Luís – Maracanã, antigo Colégio Agrícola do Maranhão, vivenciou a ampliação ou a reforma de suas instalações, a construção de laboratórios, salas-ambiente, unidades educativas de produção e uma quadra de esporte, bem como a aquisição de equipamentos. Também vivenciou uma reorganização administrativa: foi implantado o novo regulamento interno da Escola, que contemplava a criação do Conselho Consultivo da Comunidade, Conselho de Professores, Conselho de Classe, Conselho de Alunos, Interact Club, Centro Cívico e o Sistema de Monitoria.

Em 1986, foi extinta a COAGRI e criada a Secretaria de Ensino de Segundo Grau – SESG, que ficou responsável pelas atividades de todas as Instituições Federais. O Decreto nº. 99.244, de 10 de maio de 1990, alterou a denominação da Secretaria de Ensino de Segundo Grau – SESG para Secretaria Nacional de Educação Tecnológica – SENETE, a qual funcionou até 1993, quando foi transformada pela Portaria nº. 585, de 16 de abril de 1993 do Ministério do Estado da Educação e Cultura e do Desporto em SEMTEC – Secretaria de Educação Média e Tecnológica.

O Colégio Agrícola funcionava com o antigo Ginásio Agrícola, onde o aluno cursava quatro anos e depois iniciava o Segundo Grau e o Ensino Agrícola concomitantemente (atual

ensino médio/técnico-integrado), com duração de três anos. Desse modo, toda a formação durava sete anos. A clientela era eminentemente do sexo masculino, oriunda do interior do Estado do Maranhão. O título recebido depois da conclusão do curso era Técnico em Agropecuária.

Cabe o registro de que o Campus São Luís – Maracanã ofereceu, até 1972, apenas o Curso de Técnico Agrícola. Com a promulgação da Lei nº. 5.692 de 11 de agosto de 1971, passou a ofertar o curso de Técnico em Agropecuária.

Por volta de 1980, as Escolas Agrotécnicas Federais de Belo Jardim, em Pernambuco, de São Cristóvão, em Sergipe, de Rio Verde, em Goiás, de Bambuí, em Minas Gerais, de Sertão, no Rio Grande do Sul, e de São Luiz, no Maranhão, em caráter experimental, criaram cursos de qualificação profissional para as zonas rurais, em nível de 2º grau, como o Curso Técnico em Economia Doméstica.

Com a reforma de ensino de 1997, o curso Técnico em Economia Doméstica não foi contemplado pelas novas áreas criadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Profissional de Nível Técnico.

Por volta de 1980, o Campus São Luís - Maracanã implantou cursos técnicos, como: o da habilitação em nível fundamental de Auxiliar Técnico de Inspeção de Leite e Derivados e de Agente de Defesa Sanitária Vegetal, o qual esteve em funcionamento até 1990. Implantou, no nível médio, o curso técnico de Leite e Derivados, cujo funcionamento se deu até 1998. O curso técnico em Agricultura obteve expressiva procura, mas encerrou suas atividades em 2003.

O Campus São Luís – Maracanã destina à qualificação dos profissionais técnicos para atuarem no setor primário e terciário da economia. Apesar de estar implantado na zona rural de São Luís, estende a sua influência por todo o estado do Maranhão.

A história da Educação Agrícola no Estado do Maranhão coincide com a própria história do Campus São Luís - Maracanã, antiga Escola Agrotécnica Federal de São Luiz – MA. Desde a sua fundação em 1947, esta Instituição Federal de Ensino recebeu muitas denominações, a saber: Ginásio Agrícola, Colégio Agrícola, Escola Agrícola, Escola Agrotécnica e por fim Instituto Federal.

A estrutura física do IFMA Campus São Luís Maracanã conta com área total de 217 hectares, nos quais estão distribuídos os setores de Agricultura, Zootecnia, Agroindústria e Aquicultura onde ocorrem as aulas práticas de campo, as residências destinadas aos alunos internos, os pavilhões pedagógicos e o setor administrativo, além dos setores de esportes, artes e lazer.



**Figura nº 01** – Foto do Campus São Luís - Maracanã

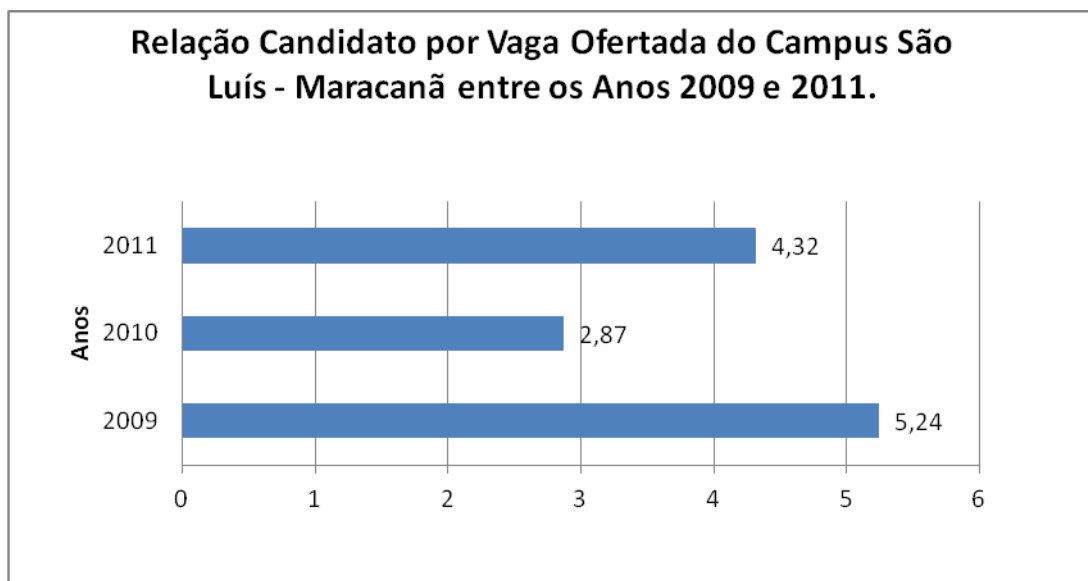
Entre os anos de 2009 e 2011, o Campus São Luís – Maracanã experimentou um aumento em sua oferta de vagas, uma queda no número de candidatos às vagas ofertadas, entre os anos 2009 e 2010, e um aumento desse mesmo número, entre os anos de 2010 e 2011, conforme tabela a seguir:

**Tabela nº 01** – Número de Inscrições Realizadas e Número de Vagas Ofertadas, no Campus São Luís – Maracanã, entre os anos 2009 e 2011.

	<b>Anos</b>		
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Número de Inscrições Realizadas	2936	2401	4775
Número de Vagas	560	836	1105

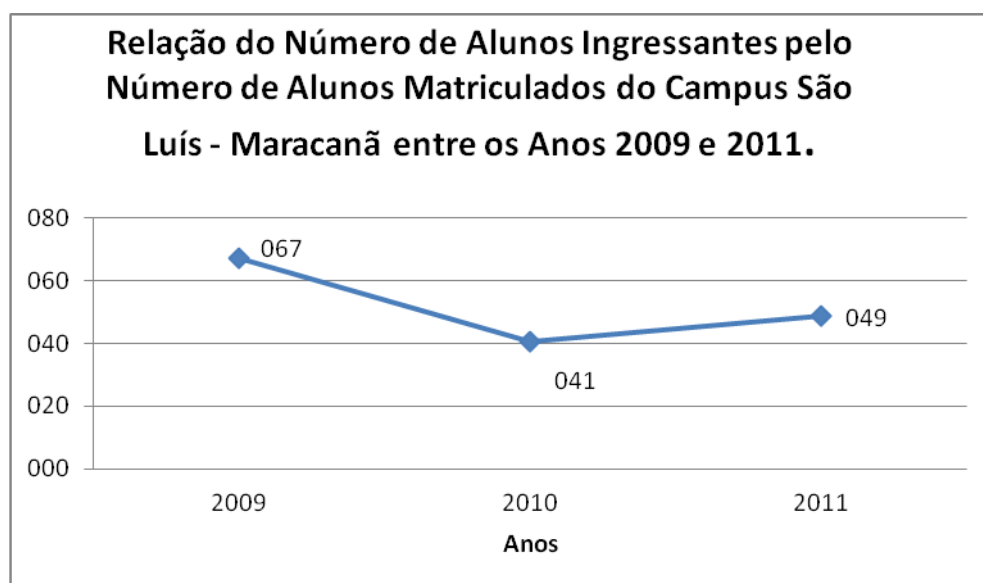
Fonte: Relatório de Gestão do IFMA

Com efeito, o Campus São Luís – Maracanã, entre os anos 2009 e 2011, conforme gráfico abaixo, apresentou, para o indicador de eficiência relação candidato por vaga, o seguinte comportamento:



**Gráfico n° 01** - Relação Candidato por Vaga Ofertada do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011.

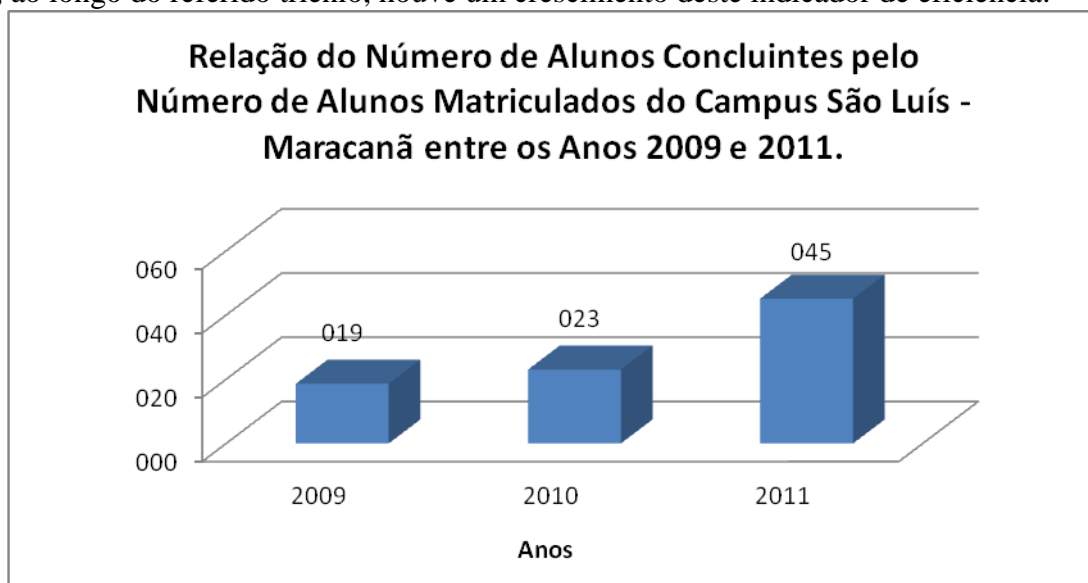
A relação entre o número de alunos ingressantes e o número de alunos matriculados também forma um indicador de desempenho. O gráfico a seguir mostra o comportamento deste indicador:



**Gráfico n° 02** - Relação do Número de Alunos Ingressantes pelo Número de Alunos Matriculados do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011.

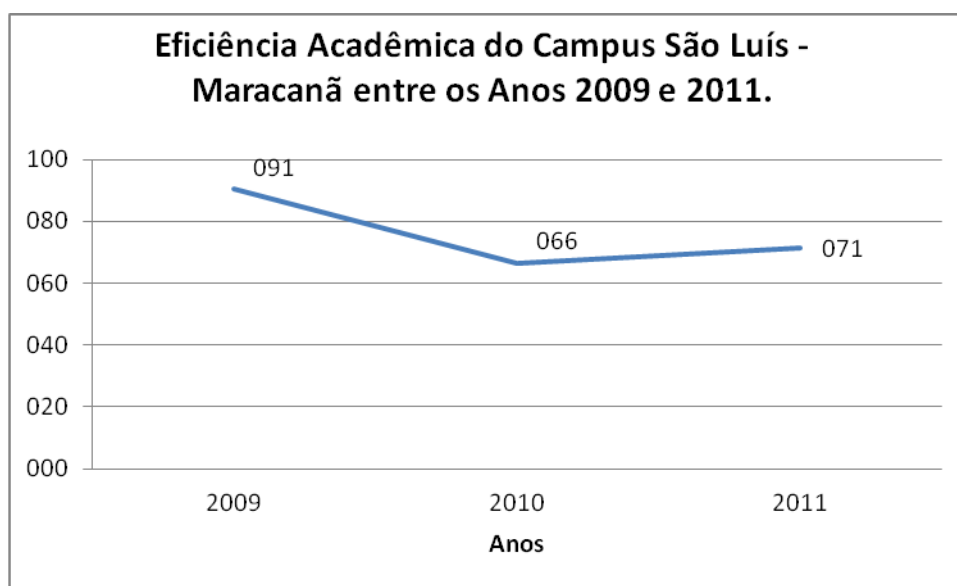
Neste caso, por exemplo, entende-se que, no ano de 2009, de cada cem alunos matriculados, 67,29 (sessenta e sete vírgula vinte e nove) são alunos ingressantes. Em 2010, de cada cem alunos matriculados, 40,57 (quarenta vírgula cinquenta e sete) são alunos ingressantes. E, finalmente, no ano de 2011, de cada cem alunos matriculados, 48,70 (quarenta e oito vírgula setenta) são alunos ingressantes.

Seguindo à análise anterior, observa-se, conforme gráfico a seguir, a relação entre alunos concluintes e alunos matriculados, entre os anos de 2009 e 2011. Conclui-se, portanto, que, ao longo do referido triênio, houve um crescimento deste indicador de eficiência:



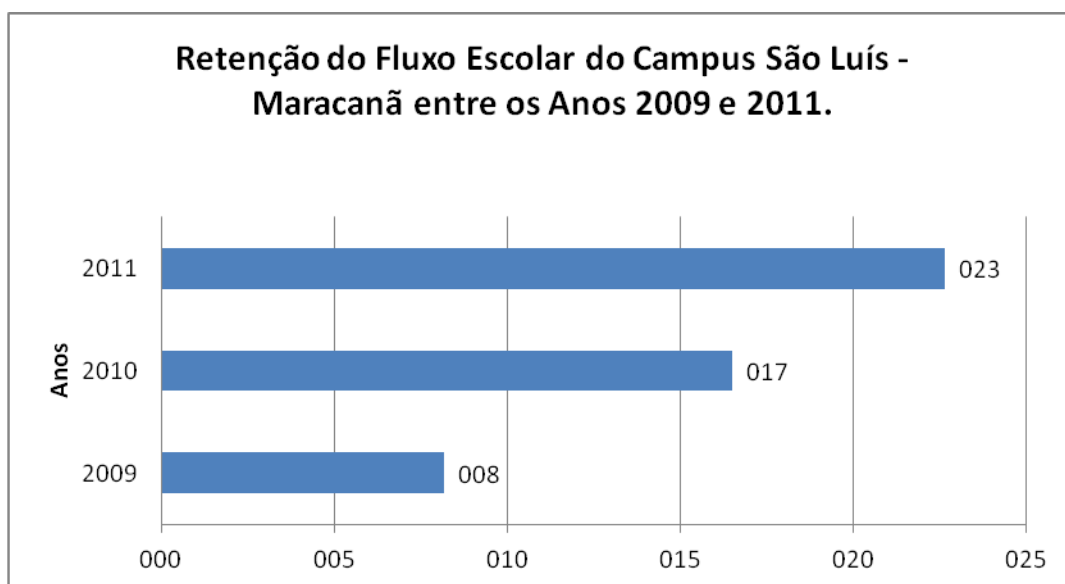
**Gráfico nº 03** - Relação do Número de Alunos Concluintes pelo Número de Alunos Matriculados do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011.

Eficiência acadêmica de uma instituição é medida pela relação entre o número de alunos concluintes e o número de alunos ingressantes, dentro de uma periodicidade equivalente. Em outras palavras, conforme gráfico abaixo, no ano de 2009, para cada cem alunos ingressantes, 90,56 alunos matriculados integralizam seus créditos, e passam a se tornarem aptos a colarem grau. A mesma interpretação se aplica para os anos de 2010 e 2011. Neste caso, o comportamento do indicador de eficiência acadêmica é um resultado do aumento mais que proporcional do número de ingressantes em relação ao número de concluintes.



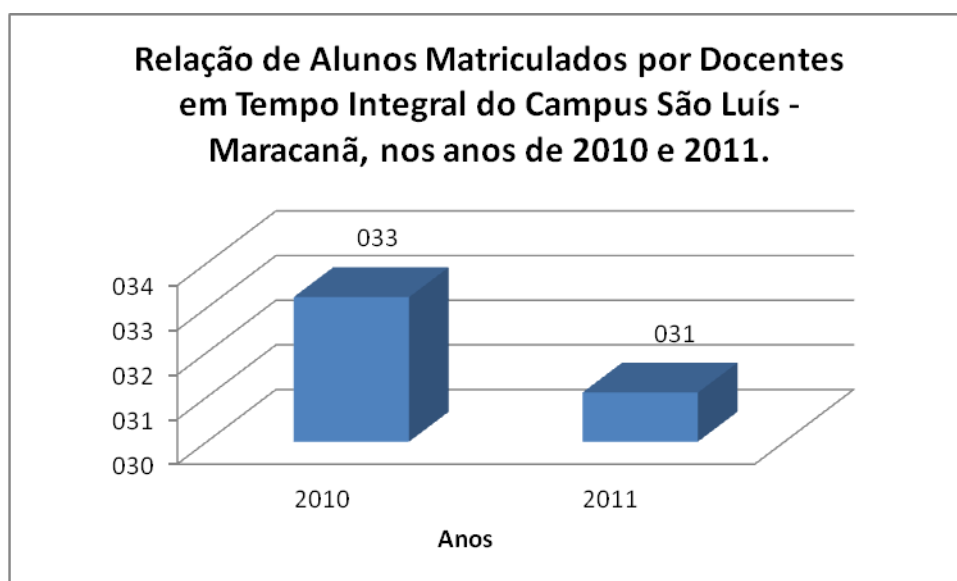
**Gráfico nº 04** - Eficiência Acadêmica do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011.

A retenção do fluxo escolar mede a relação entre o número de alunos que trancaram seu curso ou foram reprovados e o número de alunos matriculados. Observa-se, de acordo com o gráfico a seguir, um crescimento deste indicador de desempenho ao longo dos anos.



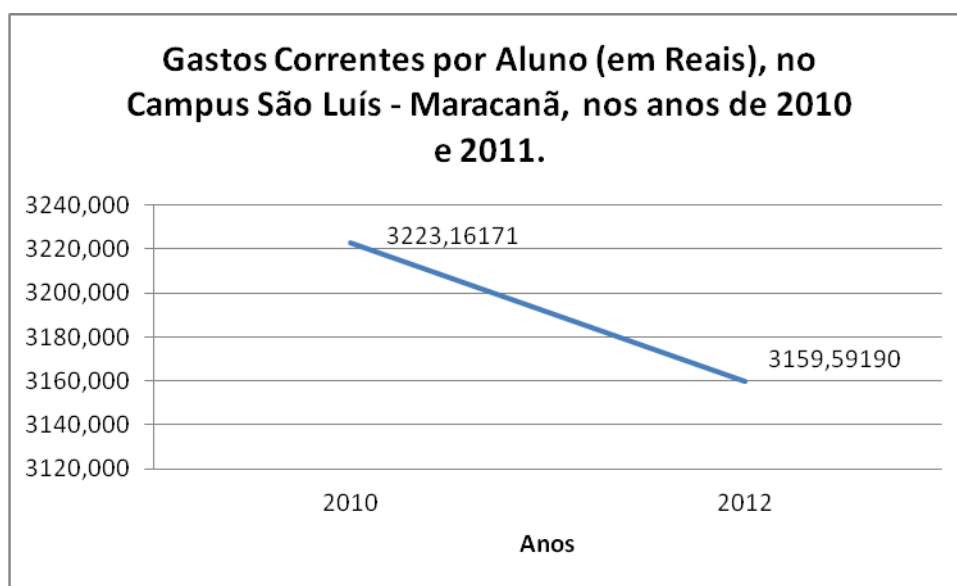
**Gráfico nº 05** - Retenção do Fluxo Escolar do Campus São Luís - Maracanã entre os Anos 2009 e 2011.

O gráfico a seguir mostra o comportamento de um indicador de eficiência que mede a relação entre o número de alunos matriculados e o número de professores em tempo integral, entre os anos 2010 e 2011, no Campus São Luís – Maracanã. Professor em tempo integral é aquele que presta atividades acadêmicas exclusivamente em sala de aula, em regime de trabalho de 40 horas semanais. Neste caso específico, observa-se que houve uma queda na relação aluno por docente em tempo integral.



**Gráfico nº 06** - Relação de Alunos Matriculados por Docentes em Tempo Integral do Campus São Luís - Maracanã, nos anos de 2010 e 2011.

A seguir, o gráfico demonstra uma variação discreta dos gastos correntes por alunos, no Campus São Luís – Maracanã, nos anos de 2010 e 2011.



**Gráfico nº 07** - Gastos Correntes por Aluno (em Reais), no Campus São Luís - Maracanã, nos anos de 2010 e 2011.

Os indicadores de desempenho acima apresentados fizeram parte do Relatório de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão relativo ao exercício de 2011, em atendimento ao Acórdão 2267/2005 do Tribunal de Contas da União.

## **2.2 Contextualização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus Codó**

Por meio da lei 8.670, de 30 de junho de 1993, foi criada a Escola Agrotécnica Federal de Codó. O início de suas atividades se deu no primeiro semestre 1997. Naquela época, a escola possuía um quantitativo de 120 (cento e vinte) alunos.

O Campus Codó, pertencente ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, está localizado na zona rural do município de Codó – MA, no povoado chamado Poraquê.

A cidade de Codó surgiu à margem do rio Itapecuru, de forma natural, para atender inicialmente ao comércio de produtos agrícolas. Fundada em 16 de abril de 1986, cabe registrar de seu histórico, os seguintes fatos: em 1780, o desbravamento das florestas, com a expulsão dos índios Barbados e Guaranis; em 1790, a chegada dos escravos africanos; no final do século XIX, a chegada de imigrantes sírios; em 1892, a instalação da primeira fábrica de tecidos; e, em 1920, a chegada da estrada de ferro São Luís – Teresina. (Censo Demográfico 2010)

O município de Codó, de clima predominantemente Equatorial, ocupa uma área de cerrado, bem como possui uma população de 118.038 habitantes, um território de 4.361,32 Km<sup>2</sup>, uma densidade demográfica de 27,06 habitantes por Km<sup>2</sup> e uma altitude de 47m. Limita-se ao Norte com os municípios de Timbiras, Coroatá e Chapadinha; ao Sul, com o município de Governador Archer, Gonçalves Dias e São João do Sóter; ao Oeste, com o município de Peritoró; e ao Sul, com Caxias e Aldeias Altas. Situa-se a 290 km da capital maranhense, e a 170 km da capital do Piauí, Teresina.

O Campus Codó possui uma área de 210 hectares, numa região conhecida por cocais, caracterizada por uma vegetação onde predominam as palmeiras, dentre as quais se destacam o babaçu, a carnaúba e os buritis.

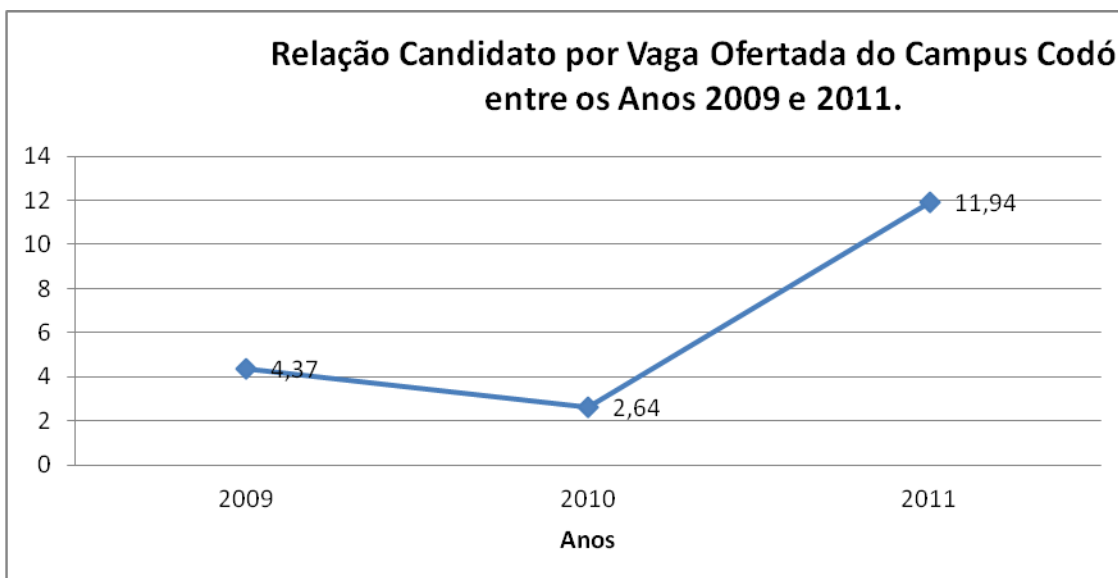


**Figura nº 02** – Vista aérea do Campus Codó.

O Campus Codó possui quatro cursos técnicos de nível médio, que são: o de Agropecuária, de Agroindústria, de Informática e de Meio Ambiente. Possui três cursos técnicos de nível médio, na modalidade de Educação de Jovens e Adultos, que são: o de Agroindústria, de Informática e de Manutenção e Suporte em Informática. E possui ainda cinco cursos de nível superior, que são: as Licenciaturas em Ciências Agrárias, em Química e em Matemática, o Bacharelado em Agronomia e o de Tecnologia em Alimentos.

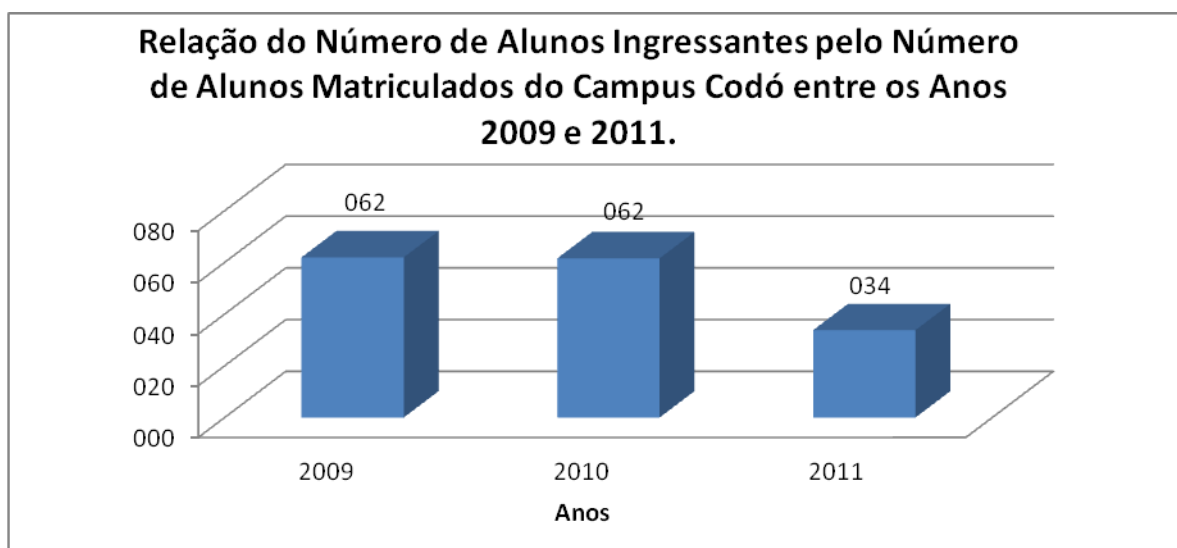
O gráfico a seguir apresenta o comportamento do indicador de eficiência relação candidato por vaga, entre os anos de 2009 e 2011. Observa-se uma queda na relação candidato por vaga, entre os anos 2009 e 2010, na qual se entende que o número de inscrições tenha caído mais que proporcionalmente em relação ao número de vagas ofertadas. Em seguida, verifica-se um aumento desse indicador entre os anos 2010 e 2011, no qual se entende que o número de inscrições tenha crescido mais que proporcionalmente em relação à oferta de vagas.





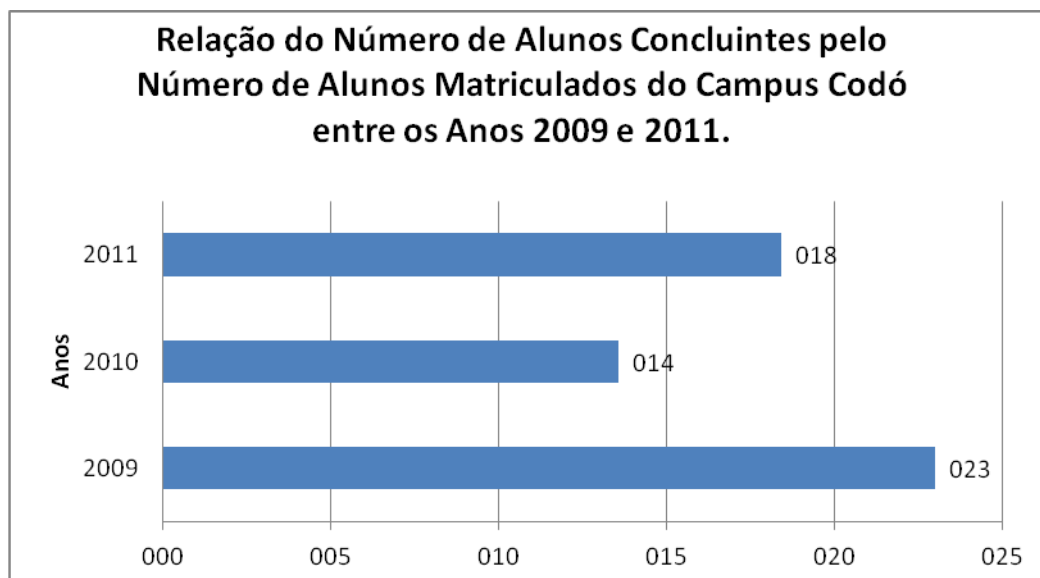
**Gráfico nº 08** - Relação Candidato por Vaga Ofertada do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011.

O Campus Codó, entre os anos 2009 e 2011, experimentou uma queda na relação entre o número de alunos ingressantes e o número de alunos matriculados. Observa-se que o número de alunos ingressantes, no referido período, cresceu menos que proporcionalmente em relação ao número de alunos matriculados.



**Gráfico nº 09** - Relação do Número de Alunos Ingressantes pelo Número de Alunos Matriculados do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011.

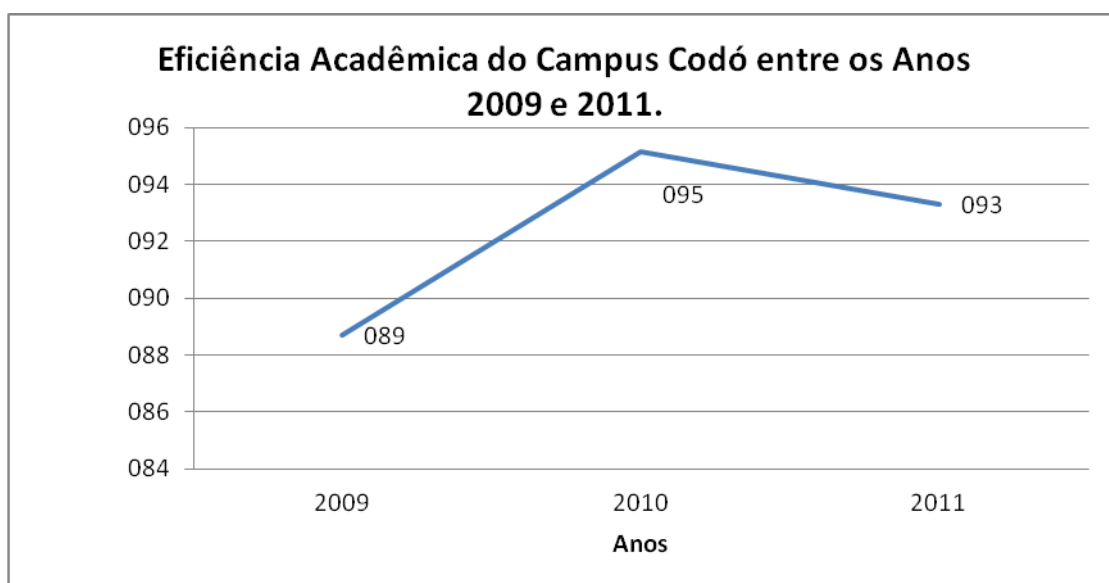
Entre os anos de 2009 e 2011, de acordo com o gráfico a seguir, o indicador que mede a relação aluno concluinte por aluno matriculado, apresentou o seguinte comportamento:



**Gráfico nº 10** - Relação do Número de Alunos Concluintes pelo Número de Alunos Matriculados do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011.

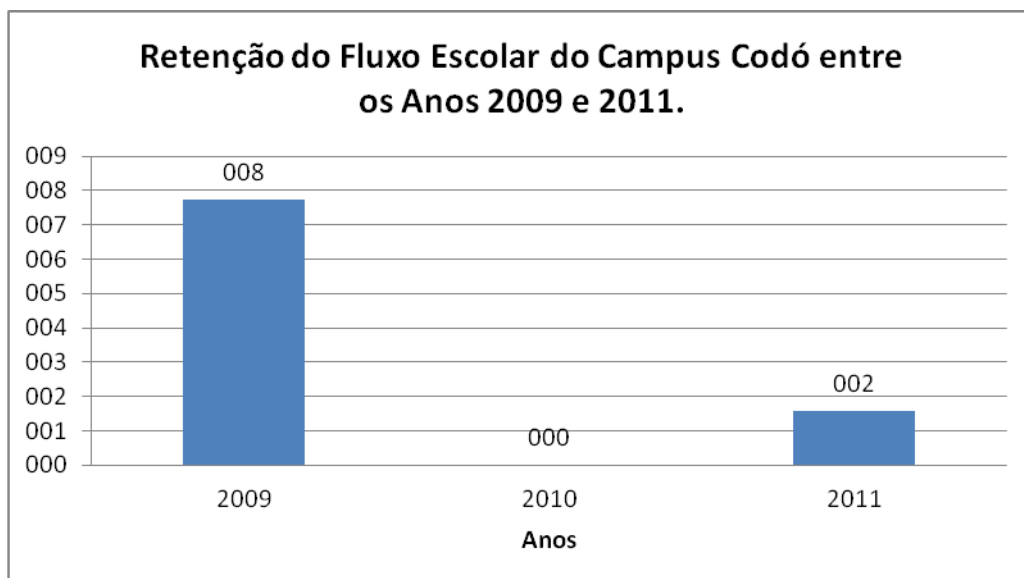
Com efeito, observa-se uma queda na relação entre o número de alunos concluintes e o número de alunos matriculados, entre os anos 2009 e 2010. Já entre os anos de 2010 e 2011, ao contrário, verifica-se uma recuperação em relação à queda observada entre os anos 2009 e 2010.

Entre os anos de 2009 e 2011, conforme o gráfico a seguir, observa-se uma variação discreta, no que se refere ao comportamento de seu indicador de eficiência acadêmica. Respeitada a periodicidade equivalente para análise, entende-se que, de cada cem alunos ingressantes, entre 89 e 93 alunos integram seus créditos, e passam a estarem aptos a colarem grau.



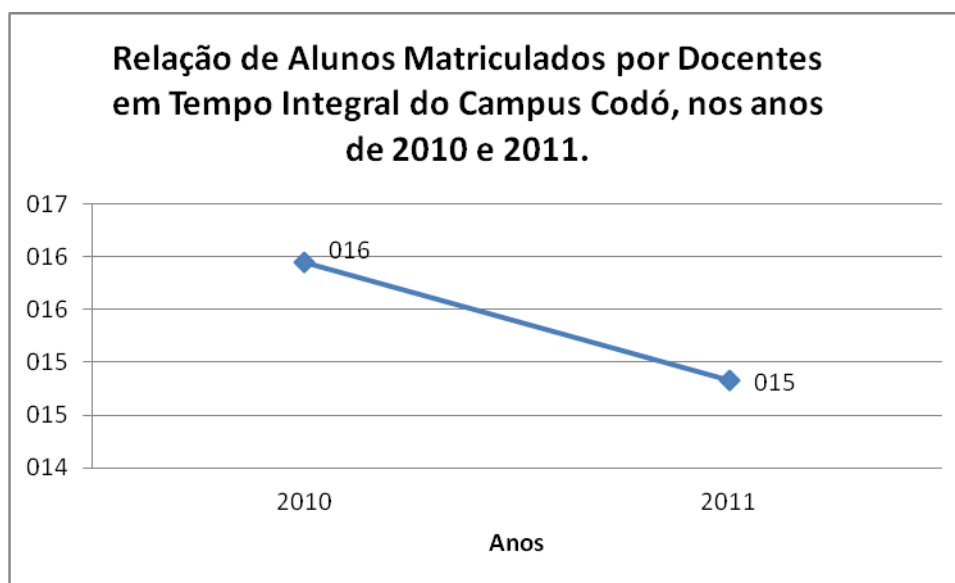
**Gráfico nº 11** - Eficiência Acadêmica do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011.

Entre os anos de 2009 e 2011, o Campus Codó a medida do indicador de retenção do fluxo escolar, demonstrando uma queda mais que proporcional no número de alunos que trancaram seus cursos ou foram reprovados em relação ao número de alunos matriculados.



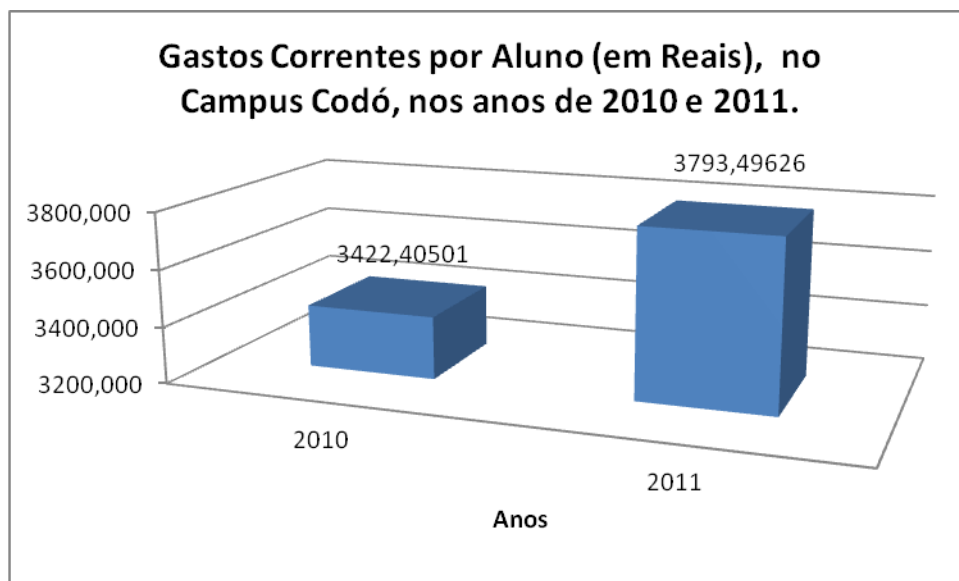
**Gráfico nº 12** - Retenção do Fluxo Escolar do Campus Codó entre os Anos 2009 e 2011.

De acordo com gráfico a seguir, observa-se uma variação discreta, no que se refere ao comportamento do indicador que mede a relação do número de alunos matriculados por número de docentes em tempo integral, nos anos de 2010 e 2011.



**Gráfico nº 13** - Relação de Alunos Matriculados por Docentes em Tempo Integral do Campus Codó, nos anos de 2010 e 2011.

Por fim, cabe apresentar o comportamento da relação entre o total de gastos correntes e o número de alunos matriculados, entre os anos de 2010 e 2011, demonstrando um crescimento discreto desse indicador de eficiência.



**Gráfico nº 14** - Gastos Correntes por Aluno (em Reais), no Campus Codó, nos anos de 2010 e 2011.

A eficiência na gestão da escola pública da rede federal, assim como nas redes estadual e municipal, é uma exigência legal. Não há dúvida de que o cumprimento dessa exigência tem um impacto positivo não só para gestão dessas organizações, à medida que as mesmas buscam atingir seus objetivos, otimizando a aplicação dos recursos públicos, mas também para o processo educativo, que requer, dentre outras coisas, a disponibilização de condições adequadas de trabalho para docentes e outros profissionais de educação, bem como de condições adequadas para o desenvolvimento das atividades dos discentes, os quais precisam ter condições de permanecerem frequentando a escola até completarem seus estudos.

Mas o que significa tudo isso para os gestores dos *Campi* São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal do Maranhão? Que percepções esses gestores possuem acerca da imagem das instituições públicas de ensino que os mesmos conhecem, no que se refere à eficiência da gestão? No entendimento desses profissionais da educação, que fatores afetam a eficiência das instituições públicas de ensino? Quais as expectativas desses gestores em relação à melhoria do processo educativo, quando se busca atingir a eficiência na gestão escolar? Que perfil de gestor de instituição pública de ensino esses gestores pesquisados conseguiram identificar? E ainda, qual a importância dos indicadores de desempenho? Todas essas questões fazem parte do cotidiano escolar também; elas fomentam discussões que podem contribuir para identificar e interpretar o que pensam os gestores das escolas citadas acerca da eficiência como uma exigência legal, presente na Constituição Federal, na forma de um princípio. E mais, é possível verificar se, de fato, entre os referidos gestores, há uma representação social acerca desse assunto. Com efeito, no próximo capítulo será apresentada a Teoria das Representações Sociais.

### 3 CAPÍTULO III

#### A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A transformação da eficiência na gestão pública em uma exigência legal, por meio da inserção do Princípio da Eficiência na Constituição Federal de 1988, promoveu uma mudança de paradigma na Administração Pública do Brasil. A Administração Burocrática, baseada na centralização, na hierarquia e no formalismo, foi substituída por uma Administração Gerencial. Esta, por sua vez, teve como desafio atender da melhor maneira possível às crescentes demandas sociais. Em outras palavras, teve como desafio o alcance de resultados socialmente relevantes, por meio da aplicação eficiente de recursos públicos.

Não há dúvidas de que essa mudança de paradigma tenha implicado em uma mudança comportamental ao nível dos gestores e dos demais agentes públicos. Com efeito, guarda relevância conhecer o conjunto de informações, atitudes e crenças elaborado pelos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão sobre a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. E este trabalho de pesquisa, a fim de alcançar o objetivo a que se propõe, estará assentado sob a Teoria das Representações Sociais, que, neste capítulo, apresentaremos.

Antes da Segunda Guerra Mundial, teóricos, como: Wundt, Durkheim, Le Bon e Freud, em seus estudos, trataram de forma distinta os fenômenos individuais e os fenômenos coletivos. Eles acreditavam que as leis que explicavam os fenômenos coletivos eram diferentes do tipo de leis que explicavam os individuais.

Para Durkheim, a Sociologia era independente da Psicologia. Isto explica a razão pela qual o estudo das representações sociais ter sido classificado como uma forma sociológica, e não psicológica, da Psicologia Social.

Os psicólogos sociais, na América do Norte, durante a era Moderna, estudavam representações individuais, e não sociais ou coletivas. Tratava-se da individualização da Psicologia Social, como resultado das pesquisas experimentais apoiadas na concepção de Le Bon sobre o coletivo. Este último contrastou a racionalidade do indivíduo com a irracionalidade das massas.

Para Forgas, os postulados que orientam a “moderna” Psicologia Social são aqueles baseados numa visão do homem como ser pensante e processador de informações geradas no meio social. (ALEXANDRE, 2004, p. 125)

A teoria das representações sociais se desenvolveu, tendo como referência os fundadores das Ciências Sociais na França, principalmente Durkheim, considerado um dos fundadores da Sociologia Moderna.

Sobre a origem do conceito de representação social, (ALVES-MAZZOTTI, 2008, p. 22) diz que:

Moscovici inicia esse processo de elaboração teórica retomando o conceito de representação coletiva, proposto por Durkheim. Mostra que este se referia a uma classe muito genérica de fenômenos psíquicos e sociais, englobando entre eles os referentes à ciência, aos mitos e à ideologia, sem a preocupação de explicar os processos que dariam origem a essa pluralidade de modos de organização do pensamento. Além disso, a concepção de representação coletiva era bastante estática – o que correspondia à permanência dos fenômenos

em cujo estudo se baseou – e, portanto, não adequada ao estudo das sociedades contemporâneas, que se caracterizam pela multiplicidade de sistemas políticos, religiosos, filosóficos e artísticos, e pela rapidez na circulação das representações. A noção de representação social proposta por Moscovici corresponde à busca desta especificidade, através da elaboração de um conceito verdadeiramente psicossocial, na medida em que procura dialetizar as relações entre indivíduo e sociedade, afastando-se igualmente da visão sociologizante de Durkheim e da perspectiva psicologizante da Psicologia Social da época.

Por que representações sociais e não coletivas? “A rigor, a proposição das representações sociais não revoga as representações coletivas, mas acrescenta outros fenômenos ao campo de estudos” (SÁ, 1996, p. 38). As representações sociais estão presentes no individual e no coletivo, e precisam ser estudadas nas duas dimensões.

O uso da expressão Teoria das Representações Sociais, pela primeira vez, foi atribuído a Serge Moscovici, em 1961, em seu estudo sobre a representação social da Psicanálise, intitulado *La psychanalyse: Son image et son public*. Para este teórico, a partir do fenômeno das representações sociais seria possível redefinir os problemas e os conceitos da Psicologia Social, cuja tradição positivista também havia se constituído num obstáculo à expansão de seus limites.

Moscovici critica a natureza unicamente individualizante da Psicologia Social, na América do Norte. Pois, na Europa, o estudo dos fenômenos coletivos possuía um enfoque globalizante. Embora a Psicologia Social europeia procurasse se distanciar do modelo americano, muito de sua produção seguiu uma orientação tradicional, que foi o uso do método experimental.

Ao considerar as versões europeia e americana do cognitivismo na Psicologia Social, estas estão sendo definidas pelos estudiosos como unidades acadêmicas distintas. Nessa perspectiva, de acordo com (SÁ, 1996, p. 15),

considere-se com Helmuth Krüger (1986) que a psicologia social americana caracteriza-se extensamente pelos seguintes aspectos, dentre outros: individualismo, experimentalismo, microteorização, cognitivismo e a-historicismo.

A teoria das representações sociais é considerada a versão europeia do cognitivismo na Psicologia Social. Ela se diferencia, do ponto de vista metodológico, da versão americana, denominada cognição social. Enquanto a primeira é considerada uma forma sociológica de Psicologia Social, e investiga fenômenos psicossociais histórica e culturalmente condicionados; a segunda é considerada uma forma psicológica da Psicologia Social, e possui uma abordagem a-histórica, e que não se utiliza dos conteúdos culturais dos fenômenos por ela investigados. A cognição social tenta captar processos psicossociológicos básicos e universais. Os resultados alcançados por meio dos estudos das representações sociais, no entanto, não guardam generalizações e podem não servir para outros contextos.

Segundo (SÁ, 1996, p. 17), no que se refere à questão do individualismo, a crítica à Psicologia Social americana pode ser sintetizada na proposição de Tajfel, que prega uma

psicologia social mais social. Nesse sentido, Doise acredita que pode-se falar realisticamente de uma tendência européia na psicologia social (...) [com] a introdução das análises de níveis III e IV em suas teorias e pesquisas experimentais.

Ainda de acordo com (SÁ, 1996), a seguir, na forma de uma tabela, está a transcrição da proposta de Doise acerca da distinção dos quatro níveis de explicação em Psicologia Social:

**Tabela nº 02** – Níveis de Explicação em Psicologia Social, segundo Doise.

Níveis	Proposta
I – Intrapessoal	A interação entre o indivíduo e o ambiente social não é tratada diretamente, e apenas os mecanismos pelos quais o indivíduo organiza sua experiência são analisados.
II – Interpessoal	O objeto de estudo é a dinâmica das relações estabelecidas em determinado momento por determinados indivíduos em uma determinada situação, não sendo as diferentes posições sociais ocupadas pelos indivíduos, fora dessa particular situação, levadas em conta.
III – Posicional	É tornado explícito em explicações que incluem as diferenças em posição social que existem previamente à interação entre diferentes categorias de sujeitos.
IV – Ideológico	Em que são introduzidas na pesquisa e na explicação as próprias ideologias, os sistemas de crenças e representações, os valores e as normas, que toda sociedade desenvolve para validar e manter a ordem social estabelecida.

Observa-se a contribuição da versão europeia, com a introdução das análises de níveis III e IV em suas teorias e pesquisas experimentais, que, dessa forma, ampliou os objetivos e os limites da Psicologia Social.

O termo “representações” é empregado em diferentes domínios no campo da psicologia. No entanto, o termo “representação”, tal como é entendido neste trabalho, se fundamenta na Teoria das Representações Sociais, teoria esta apresentada pelo romeno naturalizado francês Serge Moscovici, em 1961, em um estudo sobre as representações sociais da psicanálise. Moscovici (1961) inicia o seu trabalho baseando-se no conceito de representações coletivas de Emile Durkheim, produzindo uma série de conhecimentos próprios, dando uma nova dimensão à psicologia social, cujo desenvolvimento estava fortemente atrelado aos modelos hegemônicos nos Estados Unidos, principalmente o a-historicismo, o individualismo e o experimentalismo nos estudos de fenômenos sociais (Faar, 1998).

Fundador da sociologia, Émile Durkheim nasceu em Épinal, Vosges, em 15 de abril de 1858. Sua contribuição tornou-se ponto de partida do estudo de fenômenos sociológicos como a natureza das relações de trabalho, os aspectos sociais do suicídio e as religiões primitivas. Nos seus estudos sociais combinou a pesquisa empírica com a teoria sociológica, apresentando o conceito de *representações coletivas* e a noção de *fato social*. Para Durkheim (1987, p.11)

é fato social toda maneira de agir fixa ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coerção exterior; ou então ainda, que é gerada na extensão de uma sociedade dada, apresentando uma existência própria, independente das manifestações individuais que possa ter”. (DURKHEIM, 1987, p.11)

Portanto, o fato social é descrito como sendo algo que é experimentado pelo indivíduo como uma realidade independente que ele não criou e não pode rejeitar como o sistema de

crenças, valores e normas coletivas que são compartilhados por uma dada sociedade. Neste sentido, a concepção Durkheimiana concebe o homem como produto da sociedade.

Inicialmente, Émile Durkheim emprega o conceito de “representações coletivas”, que para ele são como os conceitos, valores, crenças e normas produzidos e que coletivamente formam a bagagem cultural de uma sociedade. Esta produção coletiva é que mantém os indivíduos integrados em uma sociedade. Para Durkheim, as performances individuais não são mais do que a forma ou expressão dessas representações coletivas individualizadas e personalizadas com as características de cada indivíduo. Durkheim (1987, p. 26) afirma que

o que as representações coletivas traduzem é a maneira pela qual o grupo se enxerga a si mesmo nas relações com os objetos que o afetam. Ora, o grupo está constituído de maneira diferente do indivíduo, e as coisas que o afetam são de outra natureza. Representações que não exprimem nem os mesmos sujeitos, nem os mesmos objetos, não poderiam depender das mesmas causas. (DURKHEIM, 1987, p. 26).

Segundo Duveen (2007, p. 13), o esforço para estabelecer a sociologia como uma ciência autônoma levou Durkheim a defender uma separação radical entre representações individuais e coletivas e a sugerir que as primeiras deveriam ser o campo da psicologia, enquanto as últimas formariam o objeto da sociologia. Neste sentido, Faar (2011, p. 31) salienta que Durkheim defendeu a independência da sociologia da psicologia.

A noção de representações coletivas de Durkheim guarda diferenças significativas conceituais das representações sociais de Moscovici. A primeira diferença é que, de acordo com Durkheim, as representações coletivas, são concebidas como formas de consciência que a sociedade impõe aos indivíduos. As representações sociais, pelo contrário, são geradas pelos sujeitos sociais. Outra diferença é que o conceito de representação coletiva de Durkheim implica uma reprodução da idéia social. Moscovici defende a idéia que os indivíduos ou grupos não são receptores passivos mas agentes e participantes de uma sociedade pensante e em transformação, onde constantemente avaliam e reavaliam seus problemas e soluções.

Em seu trabalho, Moscovici (1961) rompe com a tradição científica cartesiana, iniciando suas teorias pelas relações que tornam possível o aparecimento de ‘sínteses’ temporárias que dão forma a sujeitos, objetos, indivíduos e sociedade.

Desta forma, Moscovici (1961) apresenta uma nova maneira de se fazer psicologia social, ao propor uma reunião entre o psicológico e o social. Este estudo surge do interesse deste autor em conhecer e explicar como o conhecimento é produzido e transformado, especialmente em conhecimento do senso comum. As representações sociais vão além das representações coletivas referentes à designação de conhecimentos e crenças, indicadas por Durkheim, na medida em que a teoria desenvolvida por Moscovici traz à luz a ideia de que as representações sociais produzem realidade e senso comum.

Arruda (2002, p. 84) comenta que perceber uma representação social é fácil, mas defini-la, nem tanto. Moscovici evitou adotar uma definição única de representações sociais, objetivando uma não-cristalização precoce do campo de pesquisas a partir de conceitos fechados. No entanto, afirma que “por representações sociais, entendemos um conjunto de conceitos, proposições e explicações originadas na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais” (MOSCOVICI, 1976, p.31).

Denise Jodelet, principal colaboradora de Moscovici, conceitua representações sociais como:

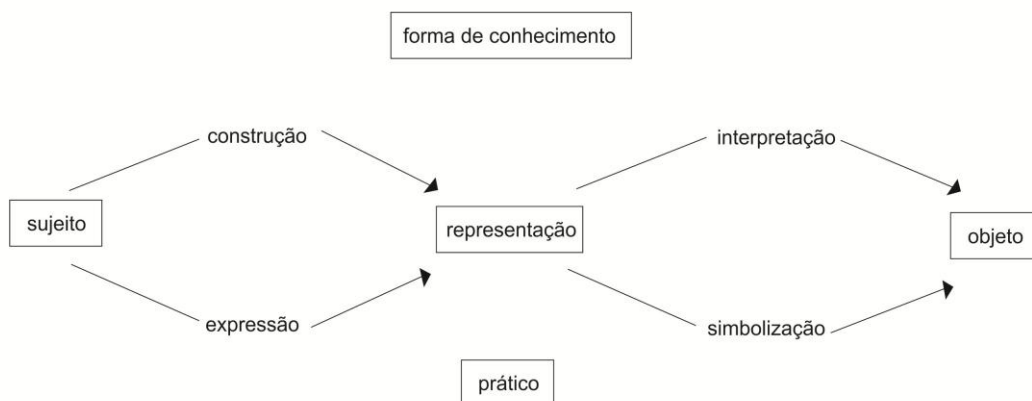
uma forma específica de conhecimento, o saber do senso comum, cujos conteúdos manifestam a operação de processos generativos e funcionais socialmente marcados. De uma maneira mais ampla, designa uma forma de pensamento social. (...) As representações sociais são modalidades de



pensamento prático orientadas para a compreensão e o domínio do ambiente social, material e ideal. Enquanto tal, elas apresentam características específicas no plano da organização dos conteúdos, das operações mentais e da lógica. (JODELET, 1990, p 361-362)

A partir da definição de Jodelet, Spink (2011, p. 95) ilustra o campo de estudo das representações sociais, através da figura abaixo, e salienta que

Segundo Jodelet (1989), o campo de estudo das representações sociais reúne dois debates importantes. No primeiro debate, as representações emergem como uma modalidade de conhecimento prático orientado para a compreensão do mundo e para a comunicação; no segundo debate, emergem como construções com caráter expressivo, elaborações de sujeitos sociais sobre objetos socialmente valorizados. As representações sociais, enquanto formas de conhecimento, são estruturas cognitivo-afetivas e, desta monta, não podem ser reduzidas apenas ao seu conteúdo cognitivo. Precisam ser entendidas, assim, a partir do contexto que as engendram e a partir de sua funcionalidade nas interações sociais do cotidiano. Tal posicionamento, implica na elucidação de dois aspectos que lhe são centrais: a teoria de conhecimento que lhe é subjacente e os determinantes de sua elaboração. (SPINK, 2011, p.95-96)



**Figura nº 03** – O campo de estudos da representação social

Adaptado de Jodelet (1989) por SPINK (2011, p. 96)

Para Jovchelovitch (2003, p. 54), as representações se portam como uma estratégia para que os grupos sociais possam enfrentar a diversidade, onde cada um transcende a sua própria individualidade para entrar no domínio da vida em comum. E ainda, “as representações sociais expressam em sua estrutura interna, sentidos de resistência e de mudança. As permanências ocorrem pelo peso da história e da tradição e as alterações acontecem pela existência de conversações, pois é pela fala que o antigo e o atual se confrontam” (2003, p. 41). As representações sociais estão e são produzidas continuamente no universo sociocultural (NAIFF & NAIFF, 2008).

Moscovici (1978) diz que as representações sociais são quase tangíveis, elas circulam todo o tempo em nosso cotidiano numa fala, num gesto. A maioria das relações sociais estabelecidas e os objetos produzidos ou consumidos estão impregnados de representações sociais. Elas correspondem tanto à “substância” simbólica quanto à prática que a produz.

As representações sociais são uma “preparação para a ação”, pois não só guia o comportamento como remodela e reconstitui os elementos ambientais em que o comportamento deve ter lugar. Ela incute um sentido ao comportamento, integra-o numa rede de relações em que está vinculado ao seu objeto. Quando se fala em representações sociais considera-se que o objeto está inscrito num contexto ativo, dinâmico e que é parcialmente concebido pela pessoa ou a coletividade.

As representações sociais constituem uma das vias de apreensão do mundo concreto para o homem moderno. Quando um sujeito exprime sua opinião sobre um objeto supõe-se que ele já representou algo desse objeto. Para Moscovici (1978) representar não significa reproduzir ou duplicar, mais que isso, significa reconstruir, participando ativamente da construção da sociedade e de si.

As representações sociais são dinâmicas, possuem “*status* de uma produção de comportamentos e de relações com o meio ambiente, de uma ação que modifica aqueles e estas, e não de uma reprodução desses comportamentos ou dessas relações, de uma reação a um dado estímulo exterior”. Não se considera “como ‘opiniões sobre’ ou ‘imagens de si’, mas como ‘teorias’, ‘ciências coletivas’ *sui generis* destinadas à interpretação e elaboração do real” (POZO, 2002, p. 50).

As representações sociais determinam o campo das comunicações possíveis de valores ou ideias presentes nas visões compartilhadas pelos grupos regendo assim as condutas desejadas. Arruda (2002, p. 32) diz que a representação social é um modo de conhecimento sociocêntrico, pois segue as necessidades, interesses e desejos do grupo. Sendo assim, ocorre uma espécie de defasagem entre o objeto e sua representação. Tal distorção modifica o sentido do objeto para adaptá-los aos desejos e necessidades de quem representa. Pode ocorrer

uma *subtração* de elementos quando sua inclusão se torna difícil por aspectos normativos ou valores assim como um acréscimo (*suplementação*) ao objeto representado por atributos ou conotações do sujeito.

Ao aprender nossa cultura por meio da socialização, adquirimos algumas representações sociais que nos permitem prever, controlar e interpretar a realidade conforme as pessoas que nos rodeiam. São representações que se originam fora do aprendiz; tem origem coletiva, mas são assimiladas individualmente num processo que implica em interiorizar a cultura de tal forma que não só vivemos, mas também somos essa cultura. Portanto, as representações sociais constituem um dos veículos fundamentais para a assimilação da cultura.

As representações podem ser consideradas como teorias implícitas sobre o mundo social, pois constituem um conhecimento implícito, subjacente ao comportamento e atitudes sociais, sem que haja consciência habitualmente.

A representação social possui uma estrutura de implicação assentada em valores e conceitos. De acordo com Jodelet (*apud* ARRUDA, 2002), ao estudar a representação social devemos articular elementos afetivos, mentais e sociais. Neste sentido, a teoria das representações sociais são formas de conhecimento que buscam orientar e organizar, tanto comportamentos como também as formas de comunicações sociais.

Jean-Claude Abric (2000, p.28), outro estudioso da Teoria das Representações Sociais de Moscovici, conceitua representações sociais como um “conjunto organizado de informações, atitudes, crenças que um indivíduo ou um grupo elabora a propósito de um objeto, de uma situação, de um conceito, de outros indivíduos ou grupos, apresentando-se, portanto, como uma visão subjetiva e social da realidade” (2000, p. 28).

Abric (1994) atribui quatro funções às representações sociais:

1. Função de saber: diz respeito ao saber prático do senso comum, que facilita a comunicação social, permitindo aos indivíduos adquirirem conhecimentos, compreendê-los dentro de um sistema de valores sociais e estabelecerem, então, a comunicação social e as relações sociais.
2. Função identitária: auxiliam na definição da identidade social do indivíduo no grupo, fator importante no processo de socialização. O mesmo autor (2000, p. 29) coloca ainda que “a referência às representações que definem a identidade de um grupo terá um papel importante no controle social exercido pela continuidade sobre cada um de seus membros e, em especial, nos processos de socialização”.
3. Função de orientação: define os comportamentos e práticas, apontando o que é dito como lícito, aceito ou não pelo grupo, dentro de um determinado contexto social.
4. Função justificatória: permite aos componentes de um grupo explicar e justificar suas ações e condutas dentro de uma determinada situação. (ABRIC, 1994, p.157)

As representações são, portanto, uma maneira de registrar as relações do sujeito com o mundo e com os outros, orientando e organizando as suas ações e as comunicações sociais, permitindo a compreensão de concepções e valores que os grupos formulam a seu respeito e a respeito do mundo.

### 3.1 Ancoragem e Objetivação: Processos Formadores das Representações Sociais

Segundo Moscovici (2007, p.33) todas as interações humanas pressupõem representações, sejam elas interações entre duas pessoas, sejam elas interações entre dois grupos sociais. As representações são criadas coletivamente, permeada pela linguagem. Desta forma, não podem ser criadas por um indivíduo isoladamente. Para que o sujeito possa compreender melhor o mundo que o cerca, duas atribuições foram dadas às representações sociais.

A primeira atribuição é a de que as representações sociais “convencionalizam os objetos, pessoas e acontecimentos” (2007, p.34). Isto acontece pelo acordo entre um determinado grupo social na tentativa de adequar objetos estranhos (não-familiares) a modelos já incorporados (familiares) para que possam ser compreendidos. Estas convenções promovem a funcionalidade da representação, ou seja, o que ela representa, sendo compartilhado pelos indivíduos de um determinado grupo, tornando possível o convívio social. A determinação de qual grupo pertence certo objeto, funciona como uma rede, onde cada representação nova depende de outra pré-existente.

A segunda atribuição é que as representações são “prescritivas”. O ser humano nasce em uma estrutura social anterior ao seu nascimento com concepções de mundo reforçada socialmente e, portanto, impostas ao sujeito. Tais valores se constituem como referenciais que serão reelaborados pelos sujeitos no convívio com o grupo social. Ainda, segundo Moscovici (2007, p.37), estas representações “são o produto de uma sequência completa de elaborações e mudanças que ocorrem no decurso do tempo e são o resultado de sucessivas gerações”.

As representações sociais possuem dois processos formadores a conhecer: a ancoragem e a objetivação. Esses dois processos transformam algo estranho ou não familiar em algo conhecido ou familiar.

A ancoragem tem como função dar um sentido inteligível a um objeto, dentro de um contexto. Isto acontece quando ideias “desconhecidas”, “estranhas”, são re-ajustadas a um contexto que é familiar ao indivíduo, na tentativa de transformar em algo conhecido. Desta forma possibilita a incorporação dos objetos não familiares a uma rede de conhecimentos anteriormente adquiridos ou, dizendo de outra maneira, “a ancoragem como uma rede de significações em torno do objeto, relacionando-o a valores e práticas sociais” (ALVES-MAZZOTTI, 1994, p. 63). É a fase simbólica da representação, interpreta e assimila os elementos familiares, classificando-os, nomeando-os. Para classificar um objeto é preciso dar nome a ele, e,

dar nome a uma pessoa ou coisa é precipitá-la (como uma solução química é precipitada) e que as consequências daí resultantes são tríplices: a) uma vez nomeada, a pessoa ou coisa pode ser descrita e adquire certas características, tendências, etc; b) a pessoa, ou coisa, torna-se distinta de outras pessoas ou objetos, através dessas características e tendências; c) a pessoa ou coisa torna-se o objeto de uma convenção entre os que adotam e partilham a mesma convenção. (MOSCOVICI, 2007, p.67)

Ancorar é classificar, nomear, rotular, representar. A nomeação de uma coisa ou pessoa se faz dentro de uma sociedade, dando uma identidade social, pertencente ao senso comum, tornando o objeto nomeado estável.

Moscovici (2007, p.71-72) acrescenta que “objetivar é reproduzir um conceito em uma imagem. Comparar já é representar, encher o que está naturalmente vazio com substância”. Para que uma ideia inicialmente vazia se torne visível, basta compará-la a uma pré-existente. Vale lembrar, que nem todos os conceitos se tornam igualmente visíveis, pois isto depende de

cada sociedade, de como ela elege e concede poderes figurativos, de acordo com suas crenças e de seu estoque de imagens. Moscovici (2007, p.72-73) esclarece que

um enorme estoque de palavras, que se referem a objetos específicos, está em circulação em toda sociedade e nós estamos sob constante pressão para provê-los com sentidos concretos equivalentes. (...) Mas nem todas as palavras, que constituem este estoque podem ser ligadas a imagens (...) As imagens que foram selecionadas, devido à sua capacidade de serem representadas, se mesclam, ou melhor, são integradas ao que eu chamei de núcleo figurativo, um complexo de imagens que reproduzem visivelmente um complexo de idéias (...). Uma vez que a sociedade tenha adotado tal paradigma ou núcleo figurativo, fica mais fácil falar sobre qualquer coisa que possa ser associado ao paradigma e, por causa dessa facilidade, as palavras referentes a ele são usadas mais frequentemente. (MOSCOVICI, p.72-73)

O processo da *objetivação* está mais vinculado à construção social das representações. Jodelet (1990, p. 128) conclui que o núcleo figurativo é o resultado da organização do processo de objetivação. E ainda, que esta organização se realiza em três fases distintas:

1. Construção seletiva que consiste em selecionar os elementos de uma teoria ou representação mais relevantes ou congruentes com o conhecimento social e que passam a ter uma organização própria.
2. Esquema figurativo ou esquematização estruturante pelo qual essa representação se estrutura.
3. Naturalização pela qual a representação se naturaliza como um reflexo fiel da realidade. (JODELET, 1990, p.128)

Portanto, o processo de apropriação de uma representação social por um indivíduo, é um processo psíquico que compreende a seleção de informação acerca de um dado objeto social e conseqüente contextualização dos elementos retidos configurando-se em uma imagem ou núcleo figurativo de modo que as idéias construídas são percebidas como algo concreto, objetivo, palpável, tornando-o familiar. Isto torna as representações sociais esquemas ou imagens que as pessoas utilizam para dar sentido ao mundo e para se comunicar. Assim, a representação permite a comunicação entre os indivíduos de um grupo social, é a visão, idéias e imagens dos sujeitos sobre a realidade que os cerca, às quais estão vinculadas as suas práticas sociais.

A ancoragem e a objetivação estão diretamente relacionadas à memória, no sentido de que novas representações se associam às pré-existentes na memória, promovendo a criação/transformação de novas representações. Elucidam, portanto, como o sistema social que intervém na elaboração cognitiva e vice-versa, constituindo-se desta forma como uma contribuição significativa para a teoria e metodologia no campo das representações sociais.

### **3.2 O Núcleo Central das Representações Sociais**

Durante, aproximadamente, os últimos 40 anos, a Teoria das Representações Sociais foi nutrida por vários estudos e pesquisas sobre temas diversos, o que permitiu seu aperfeiçoamento. Com isto observa-se que esta teoria vem possibilitando uma pluralidade metodológica na construção dos mais variados objetos de pesquisa.

O crescente interesse pela proposta teórica das representações sociais fez com que a proposta original conhecida como “grande teoria” se desmembrasse em correntes teóricas complementares. Segundo Sá (2002), três se destacam: a teoria de Denise Jodelet, mais

próxima da teoria original de Moscovici; a de Willian Doise, que possui uma perspectiva sociológica e a de Jean-Claude Abric, que apresenta a proposta de uma dimensão cognitivo-estrutural para as representações sociais. A proposta de Abric tem se destacado e é conhecida como a Teoria do Núcleo Central das Representações Sociais.

Definida como uma abordagem complementar, esta teoria retoma a ideia de modelo figurativo posposta por Moscovici, mas não se esgota nela (SÁ, 2002). Alves-Mazzotti (1994, p.63) lembra que, para Moscovici, uma representação social apresenta em sua estrutura uma face figurativa e uma face simbólica, que são indissociáveis.

Os processos envolvidos na atividade representativa têm a função de destacar uma figura e, ao mesmo tempo atribuir-lhe um sentido, integrando-o ao nosso universo. Mas tem, sobretudo, a função de duplicar o sentido por uma figura, e, portanto, objetivar, e uma figura por um sentido, logo, consolidar os materiais que entram na composição de determinada representação (ALVES-MAZZOTTI, 1994, p. 63).

Entretanto, apesar de Abric (1994, p.21) retomar o modelo figurativo de Moscovici, ele salienta que há um distanciamento entre núcleo figurativo e o núcleo central.

Nós vamos ver que a teoria do núcleo central retoma em grande parte as análises de Serge Moscovici, mas não limitando este núcleo imaginante ao seu papel genético. Nós pensamos da nossa parte, que o núcleo central é o elemento essencial de toda representação construída e que ele pode, de certa maneira, superar o simples quadro do objeto da representação para encontrar sua origem diretamente nos valores que o transcendem e que não exigem nem aspectos figurativos, nem esquematização, nem mesmo concretização. (ABRIC, 1994, p.21)

Abric (2000, p. 31) ressalta que a organização de uma representação social apresenta uma característica específica, “a de se organizar em torno de um núcleo central, constituindo-se em dois ou mais elementos que dão significado à representação”. A ideia, segundo Abric (1994, p. 73),

é de que toda representação está organizada em torno de um núcleo central (...), que determina ao mesmo tempo sua significação e organização interna (...). O núcleo central é um subconjunto da representação, composto de um ou alguns elementos cuja ausência desestruturaria a representação ou lhe daria uma significação completamente diferente. (ABRIC, 1994, p.73)

O núcleo central é, portanto, de acordo com Abric (1994) o local onde se localizam as características mais estáveis da representação e, conseqüentemente, mais resistentes às mudanças. Ainda de acordo com Abric (1994, p.74), qualquer alteração no elemento central causa mudanças na representação. É este elemento que possibilita à representação da sua significação, determinando os laços entre os demais elementos do seu conteúdo. Ao núcleo central, são atribuídas, portanto duas funções: uma função geradora que fornece valor e sentido aos outros elementos da representação, e a função organizadora, que une e estabiliza os elementos da representação (ABRIC, 2000).

Os elementos periféricos, mais maleáveis e capazes da adaptação imediata, são organizados em torno do núcleo central da representação e servem como “para choque entre uma realidade que a questiona e o núcleo central que não deve mudar facilmente.” (FLAMENT, 2001, p. 178). Portanto, Abric (2000) atribui aos elementos periféricos três funções. Isto porque eles estabelecem uma inter-relação entre o núcleo central e o objeto da representação, permitindo que esta se torne concreta, compreensível e transmissível (função

de concretização); permitem também a adaptação da representação às evoluções do contexto em função das necessidades cotidianas do indivíduo (função de regulação) e atuam na defesa do núcleo central agindo como um dispositivo para amortecer o confronto entre a realidade subjetiva e os elementos constituintes do núcleo central.

Os elementos periféricos podem, muitas vezes, se contrapor à ideia central da representação e podem emergir transformando-se em núcleo central que é uma estrutura mais estável. Esta é a dinâmica que proporciona mudanças, a presença de ideias velhas e a possibilidade constante do novo, permitindo alargar a plasticidade e mobilidade, características tão marcantes da vida moderna.

## 4 CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 4.1 O Problema de Pesquisa

A inserção do Princípio da Eficiência na Constituição Federal de 1988, por meio da Emenda Constitucional nº. 19, publicada no Diário Oficial da União de 05 de junho de 1998, transformou a eficiência na gestão pública em uma exigência legal.

Com efeito, este estudo tem como problema de pesquisa conhecer as representações sociais dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão sobre a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

#### 4.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é conhecer as representações sociais dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão sobre a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

1. Descrever e analisar a provável estrutura das representações sociais dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão sobre a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.
2. Identificar as características dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão.
3. Descrever e analisar o ponto de vista dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão sobre o significado da eficiência na gestão de instituições públicas de ensino; sobre a imagem que a gestão dessas organizações possui para a comunidade nas quais estão inseridas; sobre os fatores internos ou externos que afetam a eficiência na gestão dessas escolas; sobre as características dos gestores desse tipo organização pública; sobre suas expectativas em relação à busca da eficiência na gestão das instituições públicas de ensino com o objetivo de alcançar a melhoria do processo de educativo; e sobre a importância dos indicadores de desempenho.

#### 4.3 Os Métodos da Pesquisa

Em razão da natureza do problema de pesquisa acima citado, bem como de questões de ordem prática, como a disponibilidade de recursos do pesquisador e as suas dificuldades para compatibilizar as atividades de pesquisa com as atividades profissionais, este trabalho se utilizou, como estratégia metodológica, de abordagens qualitativas e quantitativas. Em outras palavras, foram utilizados recursos e técnicas estatísticas com o objetivo de traduzir em números as informações obtidas por meio da coleta de dados, assim como foram utilizados



instrumentos para coleta de opiniões dos participantes da pesquisa, com o objetivo de interpretar o fenômeno estudado.

Do ponto de vista dos seus objetivos, este trabalho pode ser considerado uma pesquisa descritiva. No que se refere aos procedimentos técnicos, este trabalho envolveu pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamentos.

#### **4.3.1 Técnica da evocação livre**

A Técnica da Evocação Livre é um dos diversos métodos e técnicas de coleta e de análise de dados utilizados nas pesquisas sobre representações sociais. Por meio dessa técnica, ao contrário de métodos como a entrevista e o questionário, é possível obter, de forma mais rápida, o conteúdo, bem como o acesso à provável estrutura das representações sociais.

Sobre este assunto, Moreira, Camargo, Jesuíno e Nóbrega (2005, p. 574) dizem que:

Esta aplicação em pesquisas foi motivada por duas razões: a primeira por possibilitar a apreensão das projeções mentais de maneira descontraída e espontânea, revelando inclusive conteúdos implícitos ou latentes que podem ser mascarados nas produções discursivas; a segunda, pelo fato de se obter conteúdo semântico de forma rápida e objetiva, reduzindo as dificuldades e os limites das expressões discursivas convencionais.

A coleta de dados, por meio da técnica de evocação livre, acontece em dois momentos. Em primeiro lugar, é solicitado ao participante da pesquisa que o mesmo produza um número específico, por recomendação inferior a sete, de palavras ou expressões que traga à lembrança ou à imaginação algo que está presente em sua memória, a partir de um ou mais termos indutores, que atuam como rótulos que designam o objeto de estudo. Em segundo lugar, o participante da pesquisa realiza um trabalho de hierarquização, do mais para o menos importante, dos termos por ele produzidos.

O material final das evocações, tanto dos docentes quanto dos discentes, foi analisado pela técnica de construção do quadro de quatro casas (VERGES, 1992), e as respostas analisadas com o auxílio do programa de computador denominado EVOC 2003®, que combina a frequência de evocação de cada palavra com sua ordem de evocação, buscando estabelecer o grau de saliência dos elementos da representação em cada grupo (Oliveira, Marques, Gomes e Teixeira, 2005).

A organização dos dados, seguindo esta orientação, nos ofereceu quatro quadrantes que determinaram o provável grau de centralidade das palavras na estrutura da representação social. A figura 6 representa um esquema de distribuição dos resultados encontrados na evocação dos sujeitos ao termo indutor. Identificam-se como prováveis elementos centrais da representação social os temas localizados no quadrante superior esquerdo, que foram ao mesmo tempo os mais frequentes e o mais prontamente evocados.

Por outro lado, no quadrante inferior direito, estão localizados os elementos claramente periféricos, com baixa frequência e menos prontamente evocados. Nos outros dois quadrantes, misturam-se elementos que tanto podem constituir uma espécie de “periferia próxima” ao núcleo central, quanto outros mais distantes nessa subordinação estrutural.

*Ordem média de evocação*

<i>Frequência média</i>	<b>1º quadrante</b> <b>Elementos do Núcleo Central</b> prontamente evocados + alta frequência	<b>2º quadrante</b> <b>Elementos da 1ª periferia</b> tardiamente evocados + alta frequência
	<b>3º quadrante</b> <b>Elementos de contraste</b> prontamente evocados + baixa frequência	<b>4º quadrante</b> <b>Elementos da 2ª periferia</b> tardiamente evocados + baixa frequência

**Figura nº 04** - Representação esquemática da distribuição das cognições das representações sociais no modelo de evocação livre.

#### **4.4 Universo da Pesquisa**

A pesquisa teve como população todos os gestores, ocupantes de chefia, dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, extintas Escolas Agrotécnicas Federais, que atualmente compõem o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFMA.

##### **4.4.1 Descrição dos Sujeitos da Pesquisa**

Participaram da pesquisa 36 (trinta e seis) gestores do Campus São Luís – Maracanã e 37 (trinta e sete) gestores do Campus Codó, totalizando um quantitativo de 73 (setenta e três) sujeitos da pesquisa.

No Campus Codó, participaram da pesquisa os gestores ou ocupantes de chefias de unidades acadêmicas e administrativas, como: Setor de Orientação Educacional; Divisão Licenciatura em Ciências Agrárias; Setor de Agricultura; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Atendimento ao Educando; Departamento de Produção e Pesquisa; Coordenadoria Pedagógica; Coordenadoria de Execução Orçamentária e Financeira; Setor de Cursos da Educação Profissional Técnica de Nível Médio; Coordenadoria de Administração Predial; Divisão de Projetos, Pesquisa e Produção; Diretoria de Desenvolvimento Educacional; Setor de Alimentos; Núcleo de Relações Empresariais e Comunitárias; Divisão de Compras, Licitações e Contratos; Núcleo de Atendimento ao Educando; Departamento de Administração e Finanças; Coordenadoria do Programa de Educação Profissional Técnica, Integrada a Educação Básica na Modalidade Jovens e Adultos; Núcleo de Planejamento e Execução; Divisão de Licenciatura em Química; Setor de Legislação e Normas; Departamento de Produção e Pesquisa; Coordenadoria de Programas e Projetos Especiais; Setor de Esporte e Lazer; Coordenadoria de Cursos Superiores; Setor de Processamentos de Produtos Agroindustriais; Diretoria Geral; Setor de Transportes; Departamento de Ensino; Pesquisador Institucional; Setor da Cooperativa Escolar; Setor de Registro Escolar; Divisão de Licenciatura em Matemática; Gabinete; Setor de Agroindústria; Divisão de Patrimônio; Coordenadoria de Informática; Setor de Almoarifado; Divisão de Pessoal; e Diretoria de Administração e Planejamento.

No Campus São Luís - Maracanã, participaram da pesquisa os gestores ou ocupantes de chefias de unidades acadêmicas e administrativas, como: Diretoria Geral; Gabinete; Pesquisador Institucional; Seção de Processamento de Dados; Procuradoria Jurídica; Departamento de Desenvolvimento Educacional; Coordenação Geral de Ensino; Coordenação de Supervisão Pedagógica; Seção de Registros Escolares; Setor de Cursos; Setor de Biblioteca; Coordenação de Integração Escola-Comunidade; Coordenação Geral de Produção e Pesquisa; Seção Cooperativa – Escola; Assessoria de Projetos de Produção e Pesquisa; Setor I– Horta, Produção e Mudanças; Setor II – Culturas Anuais e Fruticulturas; Setor III – Caprino, Bovino e Forreicultura; Setor IV – Avicultura, Cunicultura e Cotonicultura; Setor V – Suinocultura e Fábrica de Ração; Coordenação Geral de Assistência ao Educando; Coordenação de Acompanhamento ao Educando; Seção de Esporte, Lazer e Artes; Setor de Acompanhamento ao Educando Diurno; Setor de Alimentação e Nutrição; Departamento de Administração e Planejamento; Coordenação Geral de Administração e Finanças; Seção de Execução Orçamentária e Financeira; Coordenadoria de Serviço de Apoio; Setor de Almoarifado; Setor de Patrimônio; Setor de Vigilância; Setor de Compras; Coordenação Geral de Recursos Humanos; Seção de Lotação e de Cadastro de Pagamento; e Seção de Qualificação e Capacitação Profissional.

#### **4.5 Instrumentos de Coleta de Dados**

Como a população da pesquisa é formada por gestores, ocupantes de chefia, dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, e os seus objetivos dizem respeito à descrição das características e do perfil dessa população, foi feita a opção pelo uso do questionário, sem a identificação de seus respondentes, no qual se utilizou questões abertas, fechadas e de múltiplas escolhas.

As questões fechadas e de múltiplas escolhas serviram para que fosse possível caracterizar os participantes da pesquisa, de acordo com a faixa etária, o sexo, a formação, o tempo de atuação como servidor de carreira e como gestor nos Campi São Luís – Maracanã e Codó, o tempo de atuação como gestor em outros Campi do IFMA ou em outras instituições públicas de ensino, a carga horária de trabalho dedicada à gestão, o conhecimento sobre a eficiência na gestão pública como uma exigência legal, bem como a imagem da gestão das instituições públicas de ensino que conhecem.

O questionário trouxe também duas questões de evocação livre para o termo indutor: Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal. A primeira pede que o participante da pesquisa descreva cinco palavras ou expressões que vem à lembrança quando o mesmo lê o termo indutor. A segunda pede que o participante da pesquisa coloque os termos evocados em ordem de importância: do mais importante para o menos importante.

As questões abertas serviram para que fosse possível conhecer as opiniões dos participantes da pesquisa sobre a eficiência na gestão das instituições públicas de ensino, no que diz respeito ao significado dessa eficiência, à imagem da gestão que as referidas instituições possuem para as comunidades nas quais estão inseridas, aos fatores internos e externos que afetam essa eficiência, às características observadas nos gestores, às expectativas em relação à busca da eficiência na gestão com o objetivo de melhorar o processo educativo, e à importância dos indicadores de desempenho para os gestores públicos e para sociedade.

#### **4.6 Coleta de Dados:**

Entre os dias 15 e 19 de agosto de 2011, foi realizada, para fins de teste, no Campus São Luís – Monte Castelo, pertencente ao Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia do Maranhão, a aplicação do instrumento de coleta de dados, o questionário, que seria posteriormente utilizado na pesquisa. Os participantes do teste aproveitaram a oportunidade para apresentar suas sugestões acerca do referido instrumento. As sugestões encaminhadas foram analisadas e serviram sem dúvida para melhorar o questionário proposto inicialmente.

Entre os dias 07 e 11 de maio de 2012, no Campus São Luís – Maracanã, e entre os dias 14 e 18 de maio de 2012, no Campus Codó, foi realizada, após autorização dos Diretores Gerais desses Campi, a aplicação do instrumento de coleta de dados junto aos gestores, ocupantes de chefia.

## 5 CAPÍTULO V

### ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

#### 5.1 Identificação das Características dos Gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão.

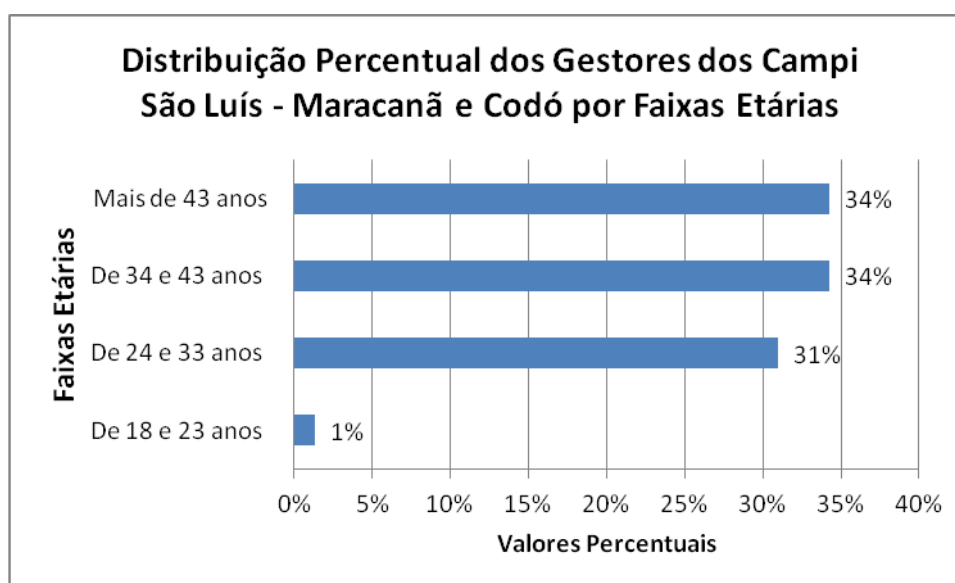
##### 5.1.1 Análise de Dados e Discussão dos Resultados Relacionados às Questões Fechadas e de Múltiplas Escolhas do Questionário Aplicado.

A Tabela nº 03, a seguir, serve para identificar as faixas etárias, nas quais se encontram os participantes da pesquisa.

**Tabela nº 03** - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Faixas Etárias

Faixas Etárias	Número de Gestores
De 18 a 23 anos	01
De 24 a 33 anos	22
De 34 a 43 anos	25
Mais de 43 anos	25
<b>Total</b>	<b>73</b>

O gráfico nº 15, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos participantes da pesquisa por faixas etárias.



**Gráfico nº 15** – Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Faixas Etárias

Optou-se por distribuir os participantes da pesquisa em 04 (quatro) faixas de idade distintas: de 18 a 23 anos; de 24 a 33 anos; de 34 a 43 anos; e mais de 43 anos. Apenas 01 (um) gestor, representando aproximadamente 1% (um por cento) do universo da pesquisa, se encontra na faixa de compreendida entre os 18 e 24 anos. Os 72 (setenta e dois) restantes, que representam 99% (noventa e nove por cento) da população, estão bem distribuídos entre as outras faixas de idade. Na faixa etária que vai de 24 a 33 anos, encontram-se localizados 22 (vinte e dois) gestores, representando 31% (trinta e um por cento) do total de sujeitos da pesquisa. Para as demais faixas etárias, a saber: de 34 a 43 anos e de mais de 43 anos, o número de gestores localizados foi de 50 (cinquenta) gestores, sendo 25 (vinte e cinco) gestores em cada uma das faixas de idade. Este total representa 68% (sessenta e oito por cento) do universo da pesquisa.

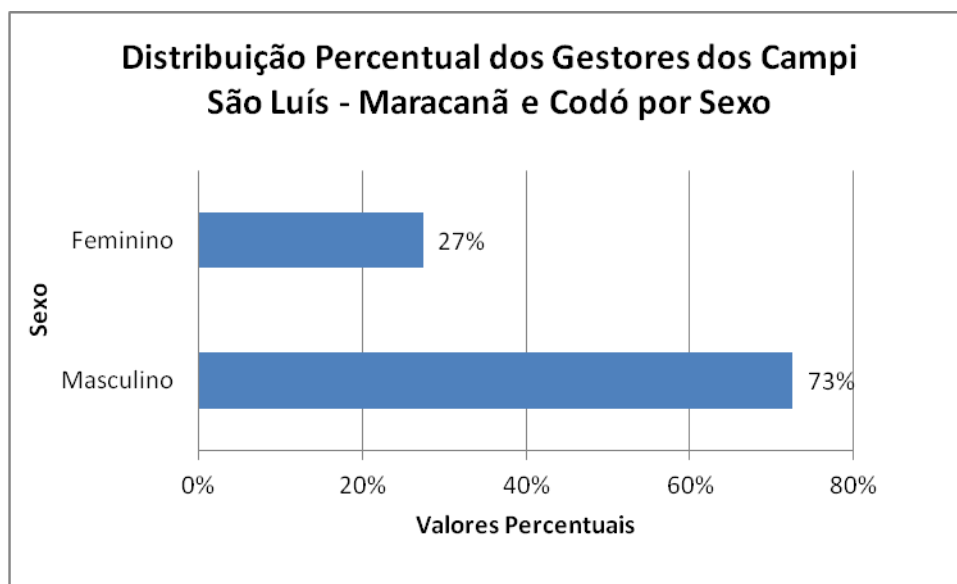
Com efeito, observa-se que os gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó estão concentrados em três faixas etárias, a saber: de 24 a 33 anos; de 34 a 43 anos; e mais de 43 anos. Entre as faixas etárias de 24 a 33 anos e de 34 a 43 anos, verifica-se uma variação discreta. Já entre as faixas etárias de 34 a 43 anos e mais 43 anos, não houve nenhuma variação.

A Tabela nº 04, a seguir, serve para identificar por sexo os participantes da pesquisa.

**Tabela nº 04 - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Número de Gestores</b>
Masculino	53
Feminino	20
<b>Total</b>	<b>73</b>

O gráfico nº 16, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos participantes da pesquisa por sexo.



**Gráfico nº 16 – Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Sexo**

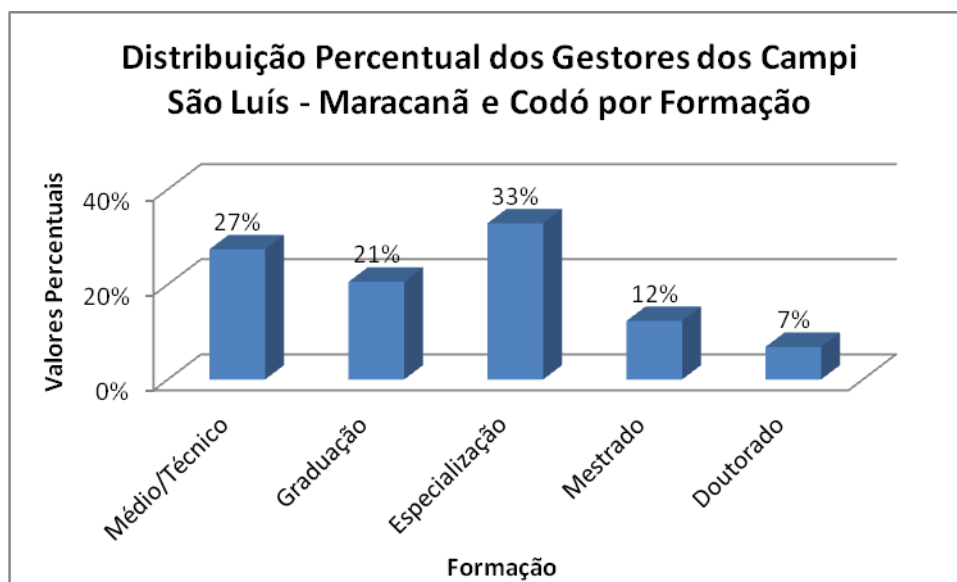
De acordo com a Tabela nº 04, representada pelo Gráfico nº 16, os gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó são predominantemente do sexo masculino. Dos 73 (setenta e três) gestores pesquisados, 53 (cinquenta e três) gestores são do sexo masculino e representam 73% (setenta e três por cento) da população pesquisada. O restante, um total de 20 (vinte) gestores, é do sexo feminino.

A Tabela nº 05, a seguir, serve para que se possa conhecer a formação dos participantes da pesquisa.

**Tabela nº 05** - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Formação

<b>Formação</b>	<b>Número de Gestores</b>
Médio/Técnico	20
Graduação	15
Especialização	24
Mestrado	09
Doutorado	05
<b>Total</b>	<b>73</b>

O gráfico nº 17, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos participantes da pesquisa por formação.



**Gráfico nº 17** – Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Formação

Do total de participantes da pesquisa, 24 (vinte e quatro) gestores possuem o título de especialista, representando 33% (trinta e três por cento) do universo da pesquisa. Esses gestores são especialistas em Sociologia, Docência do Ensino Superior, Agricultura Tropical, Orientação Educacional, Gestão em Saúde Pública, Educação do Campo, Gestão de Programas e Projetos Sociais, Didática Universitária, Manejo de Doenças de Plantas, Gestão Educacional, Educação, História, Solos e Meio Ambiente, Matemática, Filosofia da Educação, Gestão de Recursos Humanos, PROEJA, Língua Inglesa, Gestão Ambiental, Controle de Qualidade de Alimentos e Tecnologia em Alimentos.

Com a formação ainda ao nível de ensino médio ou técnico, encontram-se 20 (vinte) gestores, representando 27% (vinte e sete por cento) do total de participantes da pesquisa. Boa parte desses gestores registrou no questionário da pesquisa que está cursando um curso de graduação, e em breve estará localizada no grupo de gestores com formação ao nível de graduação.

Apenas 15 (quinze) participantes da pesquisa declararam que possuem formação ao nível de graduação, representando 21% (vinte e um por cento) da população. São gestores graduados em Biblioteconomia, Pedagogia, Gestão de Recursos Humanos, Administração,

Comércio Exterior, Ciências da Computação, Nutrição Clínica e em Meio Ambiente, bem como licenciados em Ciências Agrárias, Informática e História. Desses 15 (quinze) gestores, alguns registraram no questionário da pesquisa que já estão participando de cursos de especialização, e logo estarão compondo o grupo de gestores com o título de especialista.

Sem dúvida alguma, tanto os gestores com formação ao nível de ensino médio ou técnico, como aqueles com formação ao nível de graduação são, em sua maioria, servidores técnicos administrativos. No questionário da pesquisa, não é possível a identificação da carreira a qual o participante da pesquisa está ligado. Mas acredita-se nessa hipótese, em razão do fato de que todos docentes em exercício nos Campi São Luís – Maracanã e Codó possuem formação mínima ao nível de graduação.

Com o título de mestre, há um quantitativo de 09 (nove) gestores, representando 12% (doze por cento) do universo da pesquisa. Esses gestores são mestres em Educação, Educação Profissional Agrícola, Economia Doméstica, Medicina Veterinária, Ciências Florestais, Zootecnia, Química e Ciências da Educação.

Com a formação ao nível de doutorado, encontram-se 05 (cinco) gestores, representando 7% (sete por cento) do total dos participantes da pesquisa. Esses gestores são doutores em Zootecnia, Ciências do Solo, Química Analítica e Tecnologia de Alimentos.

Observa-se que, em sua maioria, os cursos de formação concluídos pelos participantes da pesquisa são considerados cursos da área técnica. Poucos dos gestores pesquisados buscaram uma formação na área de gestão. Esta realidade, com certeza, influenciará a concepção dos mesmos acerca da eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal.

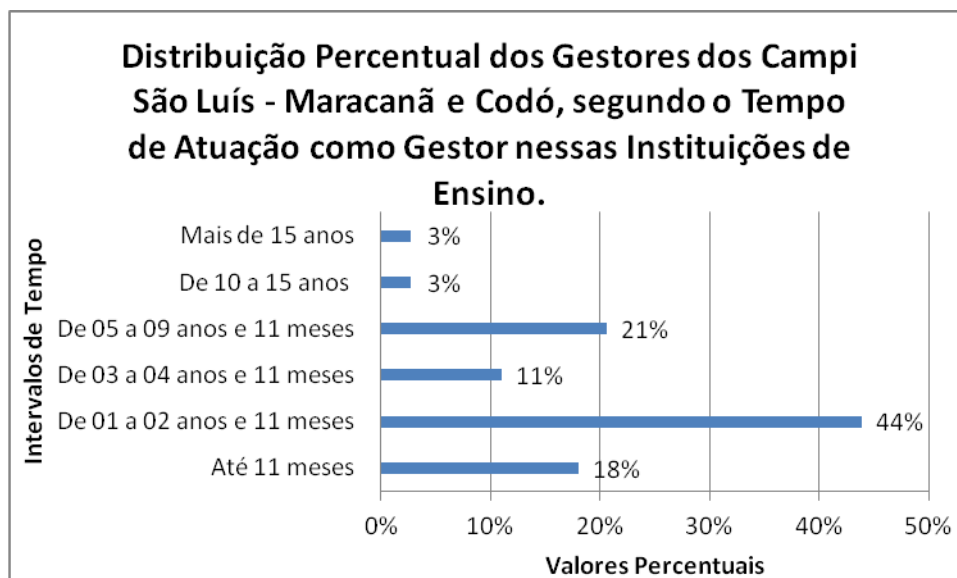
A Tabela nº 06, a seguir, serve para que se possa conhecer o tempo de atuação dos participantes da pesquisa como gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó.

**Tabela nº 06 - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, segundo o Tempo de Atuação como Gestor nessas Instituições de Ensino.**

<b>Intervalos de Tempo</b>	<b>Número de Gestores</b>
Até 11 meses	14
De 01 a 02 anos e 11 meses	32
De 03 a 04 anos e 11 meses	08
De 05 a 09 anos e 11 meses	15
De 10 a 15 anos	2
Mais de 15 anos	2
<b>Total</b>	<b>73</b>

O gráfico nº 18, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos sujeitos da pesquisa por tempo de atuação como gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó.





**Gráfico nº 18** - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, segundo o Tempo de Atuação como Gestor nessas Instituições de Ensino.

O tempo de atuação dos participantes da pesquisa como gestores nos Campi São Luís – Maracanã e Codó guarda relevância no que se refere às opiniões que os mesmos possuem sobre a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal. Dos 73 (setenta e três) gestores que compõem o universo da pesquisa, 32 (trinta e dois) deles, representando 44% (quarenta e quatro por cento) da população, encontram-se localizados num intervalo que vai de 01 (um) a 02 (dois) anos e 11 (onze) meses de atuação como gestores nos Campi já citados.

Um total de 15 (quinze) gestores pesquisados, representando 21% (vinte e um por cento) do universo da pesquisa, classificado de acordo com o tempo de atuação que possuem como gestores no campo da pesquisa, encontra-se localizado num intervalo de tempo que vai de 05 (cinco) a 09 (nove) e 11 (onze) meses.

Quatorze participantes da pesquisa, representando 18% (dezoito por cento) de sua população, possuem um tempo de atuação como gestores nos Campi São Luís – Maracanã e Codó que é inferior a 01 (um) ano.

No intervalo de tempo que vai de 03 (três) a 04 (quatro) anos e 11 (onze) meses, está localizado o quantitativo de 08 (oito) participantes da pesquisa, representando 11% (onze por cento) de seu universo, conforme o tempo de atuação dos seus participantes como gestores nos Campi São Luís – Maracanã e Codó.

Os intervalos de tempo de 10 (dez) a 15 (quinze) anos e de mais de 15 (quinze) anos possuem, cada um, 02 (dois) gestores localizados, representando, os dois juntos, 6% (seis por cento) da população.

Neste sentido, conforme a Tabela nº 06 e o Gráfico nº 18, observa-se que mais da metade dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó possuem menos de três anos de atuação como gestores nessas instituições. Com menos de um ano de atuação como gestor nessas instituições, há um expressivo percentual de 18% (dezoito por cento) de gestores. Parece que, em sua maioria, os gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó não possuem um tempo significativo de atuação como gestores nessas instituições.

Por meio da Tabela nº 07, a seguir, é possível visualizar a atuação ou não dos participantes da pesquisa como gestores em outros Campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão ou em outras instituições públicas de ensino.

**Tabela nº 07 - Atuação dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó como Gestores em outros Campi do IFMA ou em outras Instituições Públicas de Ensino.**

<b>Atuação como Gestor</b>	<b>Número de Gestores</b>
Nunca atuaram como gestor	52
Atuaram como gestor	21
<b>Total</b>	<b>73</b>

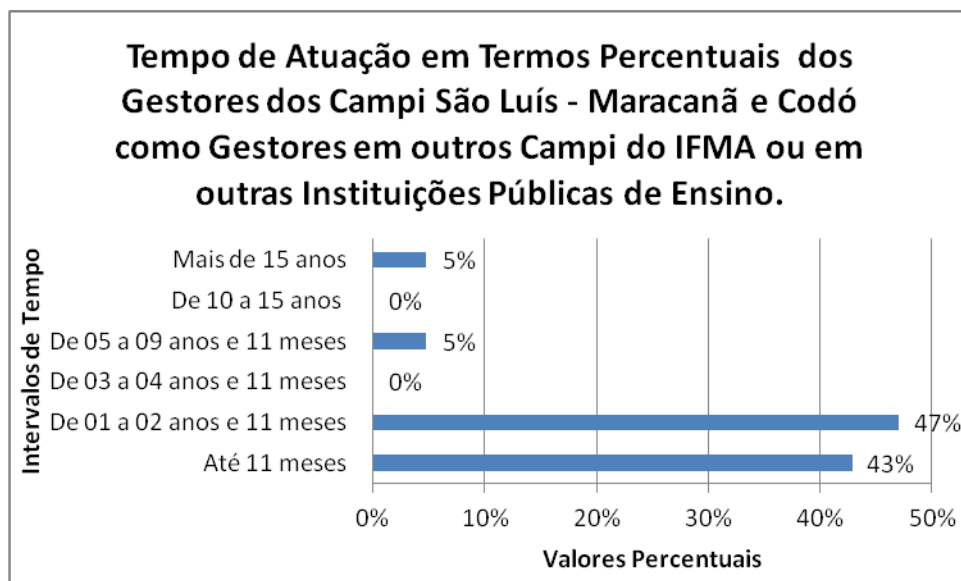
Guarda significativa relevância saber se os participantes da pesquisa atuaram ou não como gestores em outros Campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão ou em outras instituições públicas de ensino. Dos 73 (setenta e três) gestores pesquisados, 53 (cinquenta e três) nunca atuaram como gestor nas condições acima especificadas, o que representa 71% (setenta e um por cento) da população. Mas, 21 (vinte e um) participantes da pesquisa atuaram como gestor dentro do critério estabelecido, o que representa 29% (vinte e nove por cento) do universo da pesquisa. Com efeito, de acordo com a Tabela nº 07, verifica-se que, em sua maioria, os participantes da pesquisa estão vivenciando a experiência de atuarem como gestores pela primeira vez nos Campi São Luís – Maracanã e Codó.

A Tabela nº 08, a seguir, serve para que se possa conhecer o tempo de atuação dos participantes da pesquisa como gestores em outros Campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão ou em outras instituições públicas de ensino.

**Tabela nº 08 - Tempo de Atuação dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó como Gestores em outros Campi do IFMA ou em outras Instituições Públicas de Ensino.**

<b>Intervalos de Tempo</b>	<b>Número de Gestores</b>
Até 11 meses	09
De 01 a 02 anos e 11 meses	10
De 03 a 04 anos e 11 meses	-
De 05 a 09 anos e 11 meses	01
De 10 a 15 anos	-
Mais de 15 anos	01
<b>Total</b>	<b>21</b>

O gráfico nº 19, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos sujeitos da pesquisa por tempo de atuação como gestores em outros Campi do IFMA ou em outras Instituições Públicas de Ensino.



**Gráfico nº 19** - Tempo de Atuação em Termos Percentuais dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó como Gestores em outros Campi do IFMA ou em outras Instituições Públicas de Ensino.

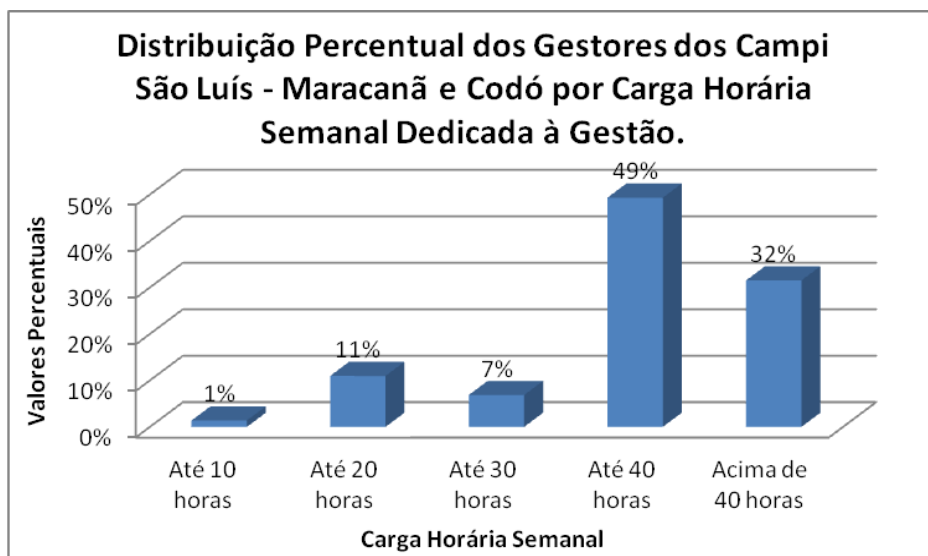
Dos participantes da pesquisa que atuaram como gestores em outros Campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão ou em outras instituições públicas de ensino, 09 (nove) deles, representando 43% (quarenta e três por cento) da amostra considerada, permaneceram por menos de 01 (um) ano atuando como gestor nas referidas condições; 10 (dez) gestores, representando 47% (quarenta e sete por cento) da amostra considerada, permaneceram atuando como gestor, também nas condições acima, por um período de 01 (um) a 02 (dois) anos e 11 (onze) meses. Apenas 02 (dois) participantes da pesquisa, representando cada um 5% (cinco por cento) da amostra considerada, nos intervalos de tempo de 05 (cinco) a 09 (nove) anos e 11 (onze) meses e de mais de 15 (quinze) anos, atuaram como gestor nas referidas condições. Com efeito, conforme a Tabela nº 08 e o Gráfico nº 19, conclui-se que 90% (noventa por cento) dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, que atuaram como gestores em outros Campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão ou em outras instituições de ensino público, não permaneceram na condição de gestores por mais de três anos.

A Tabela nº 09, a seguir, permite que seja visualizada a carga horária semanal dedicada à gestão por parte dos participantes da pesquisa.

**Tabela nº 09** - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Carga Horária Semanal Dedicada à Gestão.

<b>Carga Horária Semanal</b>	<b>Número de Gestores</b>
Até 10 horas	01
Até 20 horas	08
Até 30 horas	05
Até 40 horas	36
Acima de 40 horas	23
<b>Total</b>	<b>73</b>

O gráfico nº 20, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos sujeitos da pesquisa por carga horária semanal dedicada à gestão.



**Gráfico nº 20** - Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó por Carga Horária Semanal Dedicada à Gestão.

Outro aspecto que merece ser analisado, diz respeito à carga horária semanal dedicada à gestão por parte dos participantes da pesquisa. Apenas (01) um gestor pesquisado, representando 1% (um por cento) do universo da pesquisa, declarou que dedica até 10 (dez) horas semanais às atividades relacionadas à gestão. Um total de 08 (oito) gestores, representando 11% (onze por cento) da população, declarou que dedica até 20 (vinte) horas semanais às atividades relacionadas à gestão. Somente 05 (cinco) participantes da pesquisa, representando 7% (sete por cento) do seu universo, declararam que dedicam à gestão uma carga horária semanal de até 30 (trinta) horas. Um quantitativo de 36 (trinta e seis) gestores, representando 49% (quarenta e nove por cento) da população, declarou que dedica até 40 (quarenta) horas semanais às atividades de gestão. Por fim, 23 (vinte e três) gestores, representando 32% (trinta e dois por cento) do universo da pesquisa, declararam que dedicam mais de 40 (quarenta) horas semanais às atividades relacionadas à gestão.

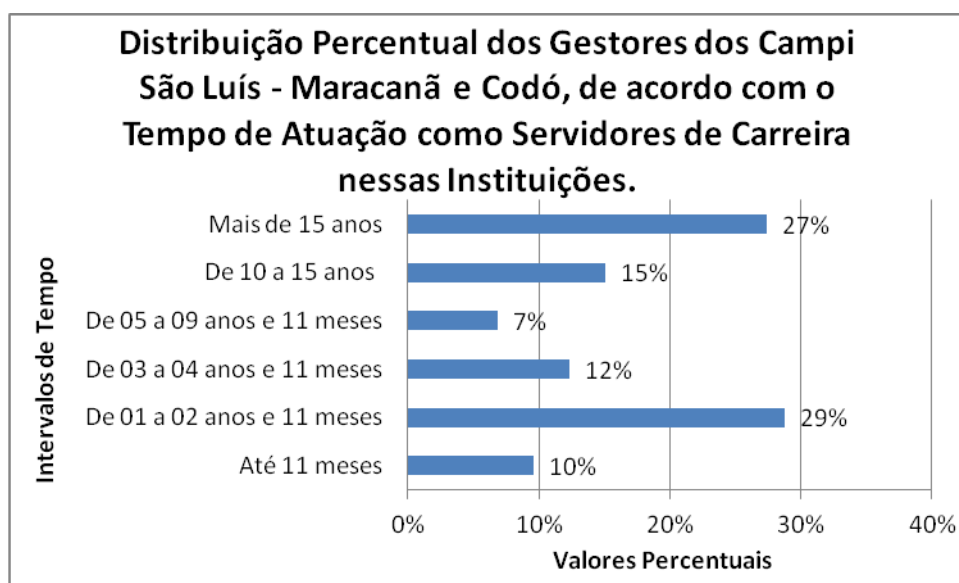
Em outras palavras, de acordo com a Tabela nº 09 e o Gráfico nº 20, observa-se, sem surpresa, que, em sua maioria, os gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó possuem uma carga horária semanal dedicada à gestão de até 40 (quarenta) horas. Os 32% (trinta e dois por cento) de gestores, que possuem uma carga horária semanal dedicada à gestão superior a 40 (quarenta) horas, também não representam nenhum tipo de surpresa, já que uma característica das instituições públicas que ofertam ensino agrícola é o seu funcionamento todos os dias da semana, em razão da existência de alunos em regime de internato e de Unidades Educativas de Produção em operação.

A Tabela nº 10, a seguir, serve para que se possa identificar o tempo que os participantes da pesquisa atuam como servidores nos Campi São Luís – Maracanã e Codó.

**Tabela nº 10** - Distribuição dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, de acordo com o Tempo de Atuação como Servidores de Carreira nessas Instituições.

<b>Intervalos de Tempo</b>	<b>Número de Gestores</b>
Até 11 meses	07
De 01 a 02 anos e 11 meses	21
De 03 a 04 anos e 11 meses	09
De 05 a 09 anos e 11 meses	05
De 10 a 15 anos	11
Mais de 15 anos	20
<b>Total</b>	<b>73</b>

O gráfico nº 21, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos sujeitos da pesquisa por tempo de atuação como servidores de carreira nos Campi São Luís-Maracanã e Codó.



**Gráfico nº 21** – Distribuição Percentual dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, de acordo com o Tempo de Atuação como Servidores de Carreira nessas Instituições.

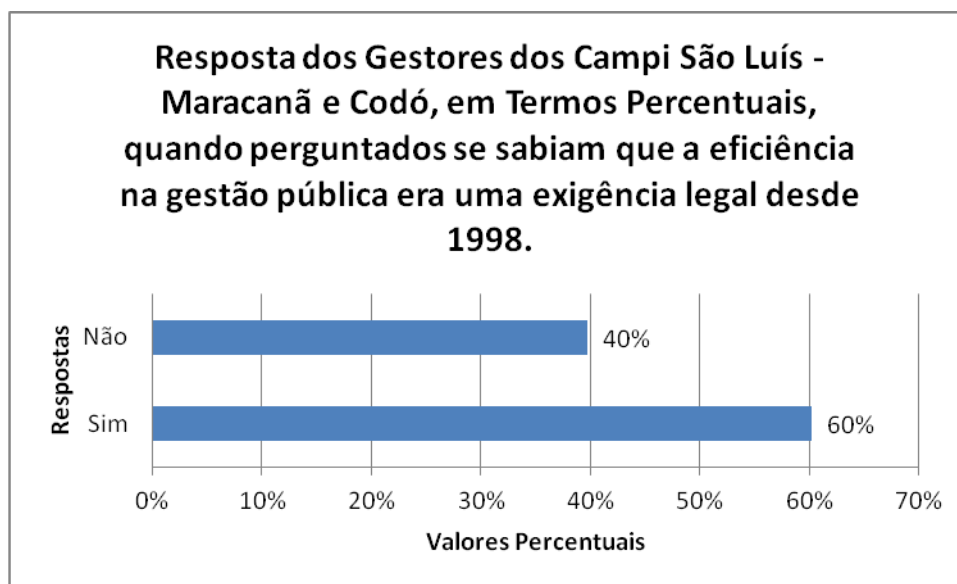
O tempo em que os participantes da pesquisa atuam como servidores de carreira nos Campi São Luís – Maracanã e Codó parece ser importante na formação de suas opiniões acerca da eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal. Dos 73 (setenta e três) participantes da pesquisa, 07 (sete) deles, representando 10% (dez por cento) de sua população, são servidores de carreira há menos de 01 (um) ano. No intervalo de tempo de 01 (um) a 02 (dois) anos e 11 (onze) meses, está localizado um quantitativo de 21 (vinte e um) gestores, representando 29% (vinte e nove por cento) do universo da pesquisa. Com o tempo de atuação como servidor de carreira, no intervalo compreendido entre 03 (três) e 04 (quatro) anos e 11 (onze) meses, há um quantitativo de 09 (nove) gestores, representando 12% (doze por cento) da população pesquisada. Apenas 05 (cinco) participantes da pesquisa, representando 7% (sete por cento) do total de gestores, atuaram como servidor de carreira dentro da faixa de 05 (cinco) a 09 (nove) anos e 11 (onze) meses. No intervalo de tempo de 10 (dez) a 15 (quinze) anos, 11 (onze) participantes da pesquisa, representando 15% (quinze por cento) da população, atuaram como servidores de carreira. Um total de 20 (vinte) participantes da pesquisa, representando 27% (vinte e sete por cento) de seu universo, atuou por mais de 15 (quinze) anos como servidor de carreira. Com efeito, de acordo com a Tabela nº 10 e o Gráfico nº 21, é oportuno registrar que, em sua maioria, os gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó possuem um tempo de atuação como servidores de carreira nessas instituições superior a três anos, ou melhor, esses gestores já cumpriram seu estágio probatório.

A Tabela nº 11, a seguir, permite a identificação do quantitativo de participantes da pesquisa que sabia que a eficiência na gestão pública era uma exigência legal desde 1998.

**Tabela nº 11** - Resposta dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, quando perguntados se sabiam que a eficiência na gestão pública era uma exigência legal desde 1998.

Respostas	Número de Gestores
Sim	44
Não	29
<b>Total</b>	<b>73</b>

O gráfico nº 22, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos sujeitos da pesquisa, em relação às respostas dadas por eles, quando perguntados se sabiam que a eficiência na gestão pública era uma exigência legal desde 1998.



**Gráfico nº 22** - Resposta dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, quando perguntados se sabiam que a eficiência na gestão pública era uma exigência legal desde 1998.

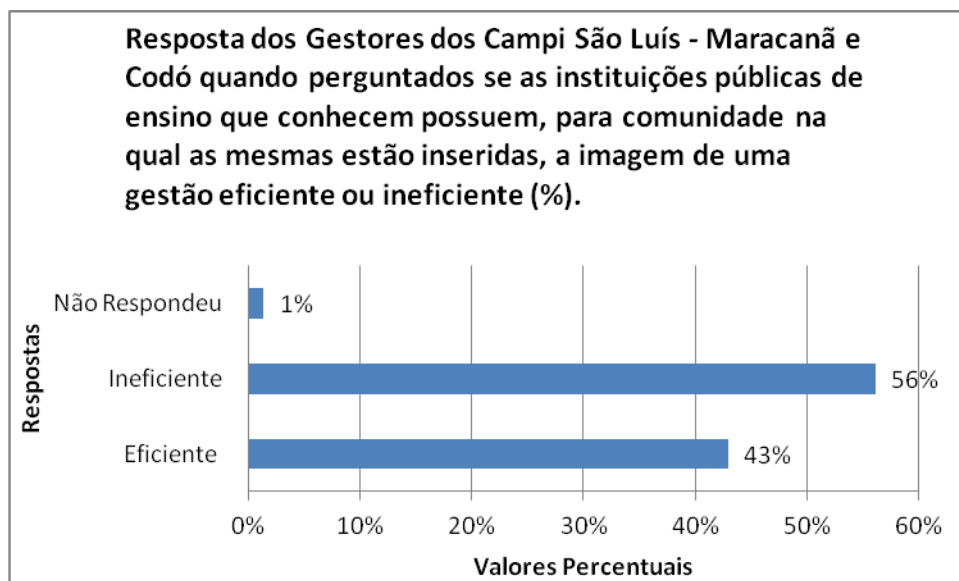
Sem dúvida alguma, é de suma importância identificar o quantitativo de participantes da pesquisa que sabia que a eficiência na gestão pública era uma exigência legal desde 1998. Dos 73 (setenta e três) participantes da pesquisa, 44 (quarenta e quatro) deles, representando 60% (sessenta por cento) da população, afirmaram que sabiam que a eficiência na gestão pública era uma exigência legal. Os outros 29 (vinte e nove) gestores, que representam 40% (quarenta por cento) do universo da pesquisa, afirmaram que não sabiam.

A Tabela nº 12, a seguir, permite que se conheça a opinião dos participantes da pesquisa acerca da imagem, para as comunidades nas quais as mesmas estão inseridas, da gestão das instituições públicas de ensino, por eles conhecidas.

**Tabela nº 12** - Resposta dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, quando perguntados se as instituições públicas de ensino que conhecem possuem, para comunidade na qual as mesmas estão inseridas, a imagem de uma gestão eficiente ou ineficiente.

Respostas	Número de Gestores
Eficiente	31
Ineficiente	41
Não Respondeu	01
<b>Total</b>	<b>73</b>

O Gráfico nº 23, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos participantes da pesquisa, no que se refere à opinião dos mesmos acerca da imagem, para as comunidades nas quais as mesmas estão inseridas, da gestão das instituições públicas de ensino, por eles conhecidas.



**Gráfico nº 23** - Resposta dos Gestores dos Campi São Luís - Maracanã e Codó, quando perguntados se as instituições públicas de ensino que conhecem possuem, para comunidade na qual as mesmas estão inseridas, a imagem de uma gestão eficiente ou ineficiente (%).

Em resposta ao questionamento acerca de qual imagem possui a gestão das instituições públicas de ensino, que os participantes da pesquisa conhecem, para as comunidades nas quais as mesmas estão inseridas, foram obtidos os seguintes resultados: 31 (trinta e um) gestores, representando 43% (quarenta e três por cento) do universo da pesquisa, declararam que as instituições públicas de ensino que conhecem possuem a imagem de uma gestão eficiente; 41 (quarenta e um) participantes da pesquisa, representando 56% (cinquenta e seis por cento) da população, declararam que as instituições públicas de ensino que conhecem possuem a imagem de uma gestão ineficiente; e apenas 01 (um) gestor, representando 1% (um por cento) do universo da pesquisa, não respondeu a esse questionamento.

De acordo com a Tabela nº 12 e o Gráfico nº 23, verifica-se que, na opinião de mais da metade dos participantes da pesquisa, as instituições públicas de ensino por eles conhecidas são, para as comunidades nas quais estão inseridas, ineficientes.

## 5.2 Descrição e Análise do Ponto de Vista dos Gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão acerca de vários Aspectos Relacionados à Eficiência na Gestão de Instituições Públicas de Ensino.

### 5.2.1 Análise de Dados e Discussão dos Resultados Relacionados às Questões Abertas do Questionário Aplicado.

**Tabela nº 13** – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa acerca do Significado da Eficiência na Gestão de Instituições Públicas de Ensino.

<b>Categorias</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.	36	26%
Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.	22	16%
Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.	21	15%
Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação.	16	12%
Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.	13	09%
Princípio da função administrativa e uma qualidade da gestão pública.	02	01%
Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor.	14	10%
Reconhecimento institucional e integração entre os setores e com a comunidade.	06	04%
Gestão democrática e uma comunidade escolar motivada.	07	05%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>

Aos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó foi perguntado qual significado da eficiência na gestão de instituições públicas de ensino. Após a realização de várias leituras flutuantes sobre as respostas apresentadas pelos participantes da pesquisa, seguidas da definição de várias categorias que pudessem dar significados aos conteúdos das respostas que foram analisadas, foi possível, com o auxílio das frequências absoluta e relativa das categorias definidas, descrever e analisar os pontos de vista dos sujeitos da pesquisa acerca do referido questionamento.

Para os 73 (setenta e três) gestores, o significado da eficiência na gestão de instituições públicas de ensino guarda uma relação com a responsabilidade no tratamento da “coisa pública”, com o uso de ferramentas de gestão eficazes, com a qualidade na prestação dos serviços, com o comprometimento de gestores e afins com o ensino, com a oferta de bons profissionais para o mercado de trabalho, com o cumprimento da missão de educar, com conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, com a prestação de contas, com a gestão pública, na condição de uma qualidade da mesma, com o resultado de um processo de planejamento, com o bom desempenho do servidor, com a integração com a



comunidade, com o dinamismo, com a agilidade, com a satisfação da sociedade, com os melhores IDH, com uma gestão democrática, com a integração entre os setores, com os resultados satisfatórios no processo de ensino-aprendizagem, com a qualificação pessoal, com as atitudes que sustentam o bom comportamento das pessoas dentro da instituição, com as condições de trabalho, com a obediência à lei, com a comunidade escolar motivada, com a busca do aprimoramento das técnicas já desenvolvidas, com o princípio da função administrativa, com o reconhecimento por parte da sociedade, e com o acesso à informação.

Para fins deste trabalho, definiu-se as seguintes categorias:

- a) Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar;
- b) Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade;
- c) Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem;
- d) Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação;
- e) Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei;
- f) Princípio da função administrativa e uma qualidade da gestão pública;
- g) Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor;
- h) Reconhecimento institucional e integração entre os setores e com a comunidade; e
- i) Gestão democrática e uma comunidade escolar motivada.

O significado do termo eficiência, do ponto de vista da Administração e da Economia como ciências, está relacionado à utilização dos recursos disponíveis no processo de alcance de resultados por parte de uma organização; é uma relação entre custos e benefícios. Também pode ser entendido como a melhor metodologia, dentre as disponíveis, para aplicação racional dos recursos.

Com efeito, dentre as categorias definidas a partir da análise de conteúdos das respostas dos participantes da pesquisa, possuem relação com o significado da eficiência, do ponto de vista da Administração e da Economia como ciências, as seguintes: uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade; os resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem; conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação; e dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor.

Do ponto de vista da ciência jurídica, a eficiência, especificamente na gestão pública, desde 1988, passou a ser uma exigência legal sobre a atividade administrativa, com o objetivo de que a mesma passasse a ser exercida com maior presteza, perfeição e rendimento funcional, produzindo resultados positivos para o serviço público e satisfatórios para sociedade.

Assim, dentre as categorias definidas a partir da análise de conteúdos das respostas dos participantes da pesquisa, possuem relação com o significado da eficiência, do ponto de vista da ciência jurídica, as seguintes: comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei; princípio da função administrativa e uma qualidade da gestão pública; dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor; reconhecimento institucional e integração entre os setores e com a comunidade; e gestão democrática e uma comunidade escolar motivada.

**Tabela nº 14** – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Justificativas dos Participantes da Pesquisa, para os quais as Instituições Públicas de Ensino que Conhecem Possuem, para Comunidade na qual as Mesmas estão Inseridas, a Imagem de uma Gestão Eficiente.

<b>Categorias</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Imagem de gestão eficiente, embora haja a necessidade de melhorias.	05	16%
Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.	10	32%
Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.	14	45%5
Imagem de gestão eficiente, sem justificativa.	02	6%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>

Para as justificativas apresentadas pelos participantes da pesquisa, conforme Tabela nº. 14, em relação à pergunta sobre qual imagem possui a gestão das instituições públicas de ensino, que os mesmos conhecem, para as comunidades nas quais essas escolas estão inseridas, foram realizadas várias leituras flutuantes, seguidas da análise categorial. Com o auxílio das frequências absoluta e relativa das categorias definidas, foi possível descrever e analisar os pontos de vista dos sujeitos da pesquisa acerca das justificativas que os mesmos apresentaram para as respostas dadas para o referido questionamento.

Os participantes da pesquisa que declararam que as instituições públicas de ensino que conhecem possuem a imagem de uma gestão eficiente sustentaram seus pontos de vista, apresentando argumentos que foram classificados nas seguintes categorias: imagem de gestão eficiente, embora haja a necessidade de melhorias; imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados; imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade; e imagem de gestão eficiente, sem justificativa.

Observa-se que, dentre as categorias geradas a partir das respostas dos participantes da pesquisa, a que apresenta como justificativa o foco no cidadão, a responsabilidade no trato da “coisa pública” e o reconhecimento por parte da sociedade não possui uma relação direta com o significado do termo eficiência, segundo a Administração e a Economia como ciências; ela tem uma relação com o significado da eficiência atribuído pela ciência jurídica, e esteve presente em 45% (quarenta e cinco por cento) das justificativas apresentadas.

**Tabela nº 15** – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Justificativas dos Participantes da Pesquisa, para os quais as Instituições Públicas de Ensino que Conhecem Possuem, para Comunidade na qual as Mesmas estão Inseridas, a Imagem de uma Gestão Ineficiente.

<b>Categorias</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.	12	28%
Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de transparência e da burocracia, como excesso de regras, de controles, de procedimentos, etc.	07	16%
Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.	10	23%
Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.	02	05%
Imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados.	09	21%
Imagem de gestão ineficiente, sem apresentar nenhuma justificativa.	03	07%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Já os gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó que declararam que as instituições públicas de ensino que conhecem possuem a imagem de uma gestão ineficiente sustentaram seus pontos de vista, apresentando argumentos que foram classificados nas seguintes categorias: imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional; imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de transparência e da burocracia, como excesso de regras, de controles, de procedimentos, etc.; imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade; imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados; e imagem de gestão ineficiente, sem apresentar nenhuma justificativa.

Neste caso, verifica-se que as categorias geradas a partir das respostas dos participantes da pesquisa possuem não só uma relação direta com o significado do termo eficiência, segundo a Administração e a Economia como ciências, mas também uma relação com o significado da eficiência atribuído pela ciência jurídica.

**Tabela nº 16** – Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre os Fatores Internos ou Externos que afetam a Eficiência na Gestão das Instituições Públicas de Ensino que os mesmos Conhecem.

Sujeitos	Respostas	Categorias	
		Fatores Internos	Fatores Externos
1	A falta de compromisso tanto de servidores como de gestores, que não é o nosso caso. Mas temos visto, por exemplo, gestores desviando a alimentação dos alunos, as verbas que eram para serem aplicadas nas instituições de ensino e outros mais.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	1. Ações de fiscalização e controle.
2	A burocracia é um dos principais fatores que contribuem para ineficiência. Também a qualidade da mão-de-obra é outro fator preponderante nesse tema.	1. Burocracia; e 2. A qualidade dos servidores.	
3	Internos: pessoas que pensam serem donos do lugar e não trabalham corretamente. Externos: burocracia do governo.	1. Falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado na instituição.	1. Burocracia
4	O pré-requisito, oriundo de níveis anteriores de ensino.		1. A política de acesso de alunos aos cursos da instituição.
5	A pouca prática de prestar contas à sociedade.	1. Falta de transparência.	
6	Visão de administração.	1. Falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado na instituição. .	
7	Transporte coletivo, envolvimento dos servidores, burocracia e processos licitatórios.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; e 2. Burocracia.	1. Transporte coletivo.

8	Considerando que os servidores públicos municipal, estadual e federal possuem estabilidade, e fazem uso desse benefício em muitos casos. Tais procedimentos afetam negativamente a gestão. Os externos ficam por conta da burocracia.	1. Estabilidade do servidor público.	1. Burocracia.
9	A maioria dos entraves que afetam a eficiência estão ligados a legalidade. Existe falta de celeridade no que se refere á questão legal o que implica no desenvolvimento de ações na base.		1. Burocracia.
10	A falta de compromisso dos gestores com o bem público e a falta de transparência para a comunidade.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; e 2. Falta de transparência.	
11	Internos: o comodismo e a falta de compromisso (negligência) afetam negativamente o funcionamento das instituições. Externos: a falta de publicação/exposição dos trabalhos realizados por essas instituições dão a sensação de trabalho não realizado.	1. Estabilidade do servidor público; e 2. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	1. A falta de transparência.
12	Burocracia e falta de recursos.	1. Burocracia; e 2. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura.	
13	Interesse individual, falta de comprometimento e competência.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; e 2. Falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado na instituição.	
14	Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.	1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.	

15	Algumas burocracias, falo no entendimento de escola-fazenda. Algumas leis não nos respalda para ser uma escola diferente das outras que trabalham só com laboratórios de ensino como computação. Nós trabalhamos com animais (vida). Não podemos desligar e ir para nossas casas despreocupados.	1. A falta de um modelo de gestão.	1. Burocracia.
16	Fazer as coisas erradas sabendo que no futuro vai responder.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	
17	Internos: burocracia, falta de capacitação dos servidores, amizades, coronelismos. Externos: falta de verbas, descrédito da população, etc.	1. Burocracia; 2. Falta de capacitação para os servidores; e 3. Corporativismo.	1. Escassez de recursos; e 2. Descrédito da população.
18	A falta de recursos financeiros e humanos. A falta de comprometimento dos servidores.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; e 2. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura.	
19	Fator interno: a escolha da equipe de trabalho. Fator externo: refere-se ao cumprimento na execução dos projetos.	1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.	1. Ações de fiscalização e controle.
20	A gestão da instituição tem que ser imparcial e impessoal.	1. A falta de um modelo de gestão.	
21	Participação da comunidade escolar, descentralização dos processos de tomada de decisão, e divisão das responsabilidades na construção de propostas na educação.	1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.	
22	Falta de metas específicas, bem descritas para toda e qualquer função, envolvimento de todos, de modo que a interação e a integração em busca de unidade projetem os problemas a serem solucionados e a permanência de experiência que logrem êxito.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; e 2. A falta de um modelo de gestão.	

23	Alguns problemas afetam a eficiência, exemplo: mau atendimento, corrupção, segurança, funções do alto escalão inescrupulosas, etc.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	1. Ações de fiscalização e controle.
24	Fatores internos seriam a falta de profissionalismo de uns poucos colegas de profissão, bem como a falta de interesse por qualificação. Fator externo seria o descaso com a educação pública nos âmbitos federal, municipal e, principalmente, estadual.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	1. Descaso com a educação pública.
25	Internos: falta de servidores comprometidos com a qualidade de ensino. Externos: Centralização dos atos administrativos. A falta de autonomia entre gestores hierárquicos.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	1. Burocracia
26	A burocracia é o principal entrave de uma gestão.	1. Burocracia.	
27	O corporativismo eterno dos servidores, a ineficiência quanto à avaliação de desempenho do servidor, a burocracia e a cultura dos agentes privados em querer sempre "se dar bem" à custa das instituições públicas.	1. Burocracia; 2. Corporativismo 3. A falta de um modelo de gestão.	1. Relação entre o público e o privado.
28	Desvalorização do servidor.	1. A desvalorização do servidor.	
29	O comprometimento dos servidores.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	
30	Desconhecimento das rotinas administrativas internas e falta de sintonia entre empresas públicas e privadas.	1. Falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado na instituição.	1. Relação entre o público e o privado.
31	Principalmente as questões de infraestrutura e qualidade do corpo técnico e docente.	1. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura; e 2. A qualidade dos servidores.	

32	Fatores internos: falta de capacitação adequada para gestores, desvio de funções, falta de controle e acompanhamento, deficiente endomarketing, relações interpessoais, planejamento participativo e demora nas decisões. Fatores externos: burocracia do serviço público.	1. Falta de capacitação para os servidores; e 2. A falta de um modelo de gestão.	1. Burocracia.
33	A falta de recursos suficientes é um dos fatores, assim como a não valorização dos professores de um modo geral. Em suma, a não priorização do setor da educação é um dos maiores entraves para eficiência na gestão das instituições públicas de ensino.	1. A desvalorização do servidor; e 2. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura.	1. Descaso com educação pública.
34	Estabelecimento de critérios de aptidão para os cursos técnicos. Discussões internas nos departamentos. Pouca aproximação entre os chefes e os seus comandados. Excesso de burocracia nos processos administrativos. Falta de direcionamento do gestor maior.	1. Burocracia; 2. A falta de um modelo de gestão; e 3. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.	1. A política de acesso de alunos aos cursos da instituição.
35	Fatores externos, que são a falta de condições dadas aos gestores pelo governo.	1. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura	1. Escassez de recursos.
36	Externos: a morosidade processual por conta de algumas leis. Internos: falta de compromisso de gestores e demais servidores.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	1. Burocracia.
37	Falta de recursos, capacitação do corpo docente, política interna é muito forte e nem sempre prevalece a competência.	1. Falta de capacitação para os servidores; 2. Corporativismo; e 3. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura.	
38	Externo: é a interação dos poderes estadual e municipal que devem promover ações de parceria e cumprimento dos seus deveres (acesso às instituições, segurança, etc.)		1. Parceria entre as esferas federal, estadual e municipal.
39	Falta de recursos, mão-de-obra	1. Escassez de recursos	



	qualificada.	e as condições da infraestrutura; e	
		2. A qualidade dos servidores.	
40	Centralização na tomada de decisões, burocracia excessiva, compromisso de alguns profissionais com os bens públicos e com o social.	1. Burocracia; e 2. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	
41	A atividade meio prevalece sobre a atividade fim.	1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.	
42	Internos: boas equipes, de acordo com as especificidades (pedagógica, administrativa e professores), um bom planejamento operacional e compromisso dos profissionais da educação na formação dos alunos.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; 2. A qualidade dos servidores; e 3. A falta de um modelo de gestão.	
43	Falta de motivação, prontidão e informação.	1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.	
44	Um quadro de docentes habilitados, determinados e responsáveis pela educação dos jovens.	1. A qualidade dos servidores.	
45	Falta de recursos tanto financeiros, quanto humanos.	1. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura.	
46	A verticalização é sem dúvida danosa.	1. A falta de um modelo de gestão.	
47	Fatores internos: centralização, burocracia. Fatores externos: falta de conhecimento da comunidade em relação aos padrões da gestão pública, suas dificuldades e entraves.	1. Burocracia.	1. Desinformação sobre a gestão pública por parte da comunidade.
48	Para fatores externos algumas políticas públicas que não são eficientes para com a necessidade da instituição.		
49	A burocracia do ponto de vista interno e por outro lado o reconhecimento do trabalho	1. Burocracia.	1. Valorização do servidor.

	desenvolvido pelos servidores.	
50	A falta de comprometimento por parte da comunidade interna e externa, cobrança dessas classes prejudicam a eficiência.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; e</li> <li>2. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.</li> </ol>
51	A falta de responsabilidade dos profissionais que atuam diretamente no ensino e na comunidade (discentes ou famílias, que não cobram a eficiência).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.</li> </ol>
52	O patrimoniialismo que se expressa na forma de corporativismo, onde as pessoas (servidores) fazem o que lhes vem a cabeça, sem considerar as implicações legais de suas ações.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corporativismo; e</li> <li>2. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.</li> </ol>
53	A falta de interesse nos assuntos que dizem respeito à educação.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.</li> </ol>
54	Os fatores são sempre internos diretamente ligados à boa ou má gestão dos recursos públicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.</li> </ol>
55	Fatores internos: infraestrutura que não esteja adequada ou falta dela, servidores descompromissados e incompetentes, moralidade nos procedimentos internos, entre outros. Fatores externos: a burocracia que existe para aquisição de materiais e melhoria na infraestrutura.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores;</li> <li>2. Falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado na instituição; e</li> <li>3. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura.</li> </ol>
56	Investimentos na educação em todos os seus aspectos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimentos.</li> </ol>

57	Com certeza, os fatores internos é que vão dar os resultados externos à organização dos serviços internos, articulações internas, tais como: relacionamento, trabalhar em grupo são alguns deles que podem ser melhorados e implicitamente obter resultados relevantes.	1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.
58	A falta de comprometimento de alguns profissionais que deixam de executar suas atividades e ou que prejudicam o trabalho de outros que tentam melhorar o desempenho de tais atividades. A falta de investimentos ou a demora deste para o melhor desenvolvimento destas atividades.	1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; 2. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura.
59	Planejamento e gerenciamento das ações desenvolvidas.	1. A falta de um modelo de gestão.
60	Escassez de recursos, capacitação de pessoal e insuficiência de pessoal.	1. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura; e 2. Falta de capacitação para os servidores.
61	Desconheço fatores internos e externos.	
62	Os fatores externos afetam a eficiência na gestão das instituições públicas muito mais que os internos.	
63	Muitas vezes há burocracia.	1. Burocracia.
64	O relacionamento entre os gestores e o compromisso de cada um.	1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.
65	Quando não há parceria com o governo local que viabilize as ações coletivas ou facilite as ações pedagógicas.	1. Parceria entre as esferas federal, estadual e municipal.
66	Isolamento e falta de boa vontade.	1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.
67	O principal fator interno que afeta a eficiência na gestão acredito ser as aspirações políticas que, em alguns aspectos, acabam não priorizando o ensino. O fator externo é o baixo nível do aluno ingressante.	1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais. 1. A política de acesso de alunos na instituição.

68	Conflito de interesses, burocracia, falta de qualificação na área de gestão, desmotivação, falta de incentivo profissional e pessoal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Burocracia;</li> <li>2. A desvalorização do servidor; e</li> <li>3. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.</li> </ol>
69	Mau atendimento, problemas estruturais, capacitação por parte dos administradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacitação para os servidores;</li> <li>2. A desvalorização do servidor; e</li> <li>3. Escassez de recursos e as condições da infraestrutura.</li> </ol>
70	A burocracia nas instituições, de certa forma, é vista como uma barreira para o desenvolvimento de certas ações além de alguns funcionários que deveriam auxiliar as tramitações fazem é prejudicar o andamento dos mesmos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Burocracia; e</li> <li>2. Falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado na instituição.</li> </ol>
71	O principal é o compromisso com sua instituição e a responsabilidade na execução de suas ações. O desconhecimento dos deveres e obrigações do conjunto dos atores da instituição de ensino.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; e</li> <li>2. Falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado na instituição.</li> </ol>
72	Remuneração, incentivo, carga horária extensa.	1. Política salarial
73	Internos: a falta de ética, de profissionalismo, de respeito e confiança nas pessoas. Externos: a influência do meio, a cobrança da comunidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.</li> <li>1. Ações de fiscalização e controle.</li> </ol>

**Tabela nº 17** – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre os Fatores Internos que afetam a Eficiência na Gestão das Instituições Públicas de Ensino que os mesmos Conhecem.

<b>Categorias</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
O grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores.	22	22
Burocracia	14	14
A qualidade dos servidores	05	05
Falta de transparência	02	02
Falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado na instituição.	07	07
Estabilidade do servidor público	02	02
Falta de capacitação para os servidores	05	05
A desvalorização do servidor.	04	04
Corporativismo	04	04
Escassez de recursos e as condições da infraestrutura	13	13
A falta de um modelo de gestão	09	09
Fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.	14	14
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Aos participantes da pesquisa foi perguntado sobre que fatores internos ou externos que afetam a eficiência na gestão das instituições públicas de ensino que conhecem. Estes, por sua vez, manifestaram suas opiniões. As opiniões apresentadas foram lidas várias vezes, e para o conteúdo de cada opinião foi atribuído um significado na forma de categoria de análise. Com o auxílio das frequências absoluta e relativa das categorias definidas a partir da análise dos conteúdos das opiniões, foi possível descrever e analisar as opiniões dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó acerca do referido questionamento.

Os sujeitos da pesquisa declararam que os fatores internos que afetam a eficiência na gestão das instituições públicas de ensino são: o grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores; a burocracia; a qualidade dos servidores; falta de transparência; falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado na instituição; estabilidade do servidor público; falta de capacitação para os servidores; a desvalorização do servidor; o corporativismo; a escassez de recursos e as condições da infraestrutura; a falta de um modelo de gestão; e os fatores políticos, éticos, interpessoais e culturais.

**Tabela nº 18** – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre os Fatores Externos que afetam a Eficiência na Gestão das Instituições Públicas de Ensino que os mesmos Conhecem.

<b>Categorias</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Burocracia	07	23%
A política de acesso de alunos aos cursos da instituição.	03	10%
Transporte coletivo	01	03%
Investimentos.	02	06%
A falta de transparência	01	03%
Política salarial	01	03%
Escassez de recursos	02	06%
Descrédito da população	01	03%
Descaso com a educação pública	02	06%
Parceria entre as esferas federal, estadual e municipal.	02	06%
Ações de fiscalização e controle	05	16%
Desinformação sobre a gestão pública por parte da comunidade.	01	03%
Valorização do servidor	01	03%
Relação entre o público e o privado	02	06%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Sobre os fatores externos que afetam a eficiência na gestão das instituições públicas de ensino, os gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó listaram o seguinte: a burocracia; a política de acesso de alunos aos cursos da instituição; o transporte coletivo; investimentos; a falta de transparência; a política salarial; a escassez de recursos; o descrédito da população; o descaso com a educação pública; a parceria entre as esferas federal, estadual e municipal; as ações de fiscalização e controle; a desinformação sobre a gestão pública por parte da comunidade; a valorização do servidor; e a relação entre o público e o privado.

As listas dos fatores internos e externos que afetam a eficiência na gestão das instituições públicas de ensino parecem revelar que os gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, em sua maioria, consideram a eficiência como sinônimo de boa gestão, e não como a busca de uma melhor relação custo-benefício das atividades institucionais. Observa-se, pois, que os gestores, quando manifestaram suas opiniões, não perderam de vista os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na Administração Pública.

**Tabela nº 19** – Subcategorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre as Características Observadas em Gestores que estão à frente dos Processos de Trabalho Realizados pelas Instituições Públicas de Ensino que Conhecem.

<b>Sujeitos</b>	<b>Respostas</b>	<b>Subcategorias</b>
1	Em parte de quem não se preocupa muito com os outros, diferente daqui, nesta escola, as pessoas que trabalham com processo são pessoas responsáveis e tem esta mesma característica de não atrasar a vida de outrem.	1. Responsáveis; e 2. Comprometidos.
2	São pessoas acessíveis e que estão abertas para o diálogo, mesmo que ainda falte um pouco de atitude da Direção em assumir algumas decisões.	1. Acessíveis; e 2. Abertos para o diálogo.
3	Participativos e receptivos. Interagem com alunos e servidores. Buscam o bem para Instituição. Não são perseguidores.	1. Participativos; 2. Receptivos; 3. Interativos; 4. Comprometidos; e 5. Imparciais.
4	Capacidade de resolução de problemas, proatividade e respeito às diferenças.	1. Competentes; 2. Proativos; e 3. Respeitam as diferenças.
5	Pouca democracia nos seus atos.	1. Autoritários.
6	Motivação, eficiência, organização, saber ouvir, etc.	1. Motivados; 2. Eficientes; 3. Organizados; e 4. Saber ouvir.
7	Comprometimento, responsabilidade e dedicação.	1. Responsáveis; 2. Comprometidos; e 3. Dedicados.
8	Compromisso, disposição, dedicação, anteposição, descompromisso.	1. Comprometidos; 2. Dispostos; 3. Dedicados; 4. Proativos; e 5. Descomprometidos.
9	Costumo ver disponibilidade para resolver os problemas que surgem no dia a dia, e o trabalho no sentido de melhorar o que possível fazer uma antecipação.	1. Disponíveis; e 2. Proativos.
10	Em algumas ocasiões, há a gestão participativa, mas ainda percebo que isso não acontece de forma rotineira, ainda há ações em que a comunidade escolar não participa.	1. Participativos.
11	Parte dos nossos é bem comprometida e engajada na realização de suas atribuições, enquanto outros ocupam cargos apenas por afinidade com superiores.	1. Comprometidos; e 2. Descomprometidos.
12	Ficam impotentes com a burocracia.	1. Presos à burocracia.
13	Centralizadores. Formam "panelinhas" de que serão os mais beneficiados.	1. Centralizadores; e 2. Corporativistas.
14	O perfil tem mudado com o passar dos anos. Hoje em dia tem se observado maior comprometimento com a coisa pública. Pode melhorar se o governo investir mais no servidor público.	1. Comprometidos.

15	Responsabilidade e empenho para desenvolver as atividades.	1. Responsáveis; e 2. Comprometidos.
16	Essas pessoas tem que ser competentes e eficientes.	1. Competentes; e 2. Eficientes.
17	Eles ficam de mãos atadas por causa da estabilidade dos servidores, os quais alguns se recusam a fazer as tarefas a eles delegadas.	1. Presos à burocracia.
18	Varia de engajados e comprometidos a descompromissados, como no caso das escolas municipais.	1. Comprometidos; e 2. Descomprometidos.
19	Liderança, participação e solidariedade.	1. Exercem liderança; 2. Participativos; e 3. Solidários.
20	Não respondeu.	Não respondeu.
21	Relacionamento interpessoal, comunicação, facilidade de trabalhar com pessoas, trabalho em equipe.	1. Interativos; 2. Comunicativos; e 3. Possuem facilidade para trabalhar em equipe.
22	Em geral, diversificam-se os tipos de liderança, sendo ela democrática, liberal ou centralizadora de decisões. Normalmente o gestor sofre com o desestímulo em relação à equipe heterogênea, que geralmente não se integra em alcançar os objetivos e alguns limitantes administrativos burocráticos, que se revelam como entraves, exemplo: modelo atual de licitações.	1. Desestimulados; e 2. Exercem liderança.
23	Investimento em treinamento visando desenvolver servidores capacitados e valorizando para um processo de transformação na realidade que surgem dentro de instituições públicas.	1. Voltados para o desenvolvimento das pessoas.
24	Dinamismo, dedicação e muito esforço para contornar as adversidades e conseguir oferecer uma educação de qualidade para os membros da comunidade, que busca uma formação profissional, e a devido a inserção no mercado de trabalho.	1. Dinâmicos; 2. Dedicados; e 3. Comprometidos.
25	Uma minoria age com ética e capacidade profissional. A maioria dos gestores, ocupantes de cargos decisórios, são centralizadores: preferem decidir sozinhos.	1. Éticos; 2. Competentes; e 3. Centralizadores.
26	Sempre os mesmos observadores dos códigos de leis, líderes com características de gestores.	1. Exercem liderança.
27	Muito empenho e dedicação por parte dos que tem o perfil. Muita fraqueza e falta de firmeza por parte de gestores que tem cargos estratégicos para o desenvolvimento da instituição.	1. Dedicados; 2. Comprometidos; e 3. Fracos.
28	Ação que é mais política que eficiência.	1. Mais preocupados em agir politicamente que em buscar eficiência.
29	Falta de qualificação para o cargo.	1. Despreparados.



30	Comprometimento, superação, capacidade de aprendizado, capacidade de comunicação, ecléticos (dividem esforços entre atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão)	1. Comprometidos; 2. Comunicativos; e 3. Versáteis.
31	São empenhados e comprometidos.	1. Comprometidos; e 2. Dedicados.
32	Que muitos são colocados por questões políticas, sem ter o perfil adequado para exercer a função.	1. Não possuem o perfil adequado para o exercício da função.
33	Espírito de empreendedorismo, capacidade de iniciativa, boa relação social mútua com os ocupantes de chefia e com os seus subordinados.	1. Empreendedores; 2. Possuem iniciativa; e 3. Interativos.
34	Capacitados tecnicamente. Pouco diálogo e dificuldade de comunicação. Pouco criativos no envolvimento do grupo. Agem no improviso. Parecem não pensar no todo da instituição.	1. Competentes; 2. Possuem dificuldade de comunicação e pouco diálogo; 3. Pouco criativos; 4. Agem por improviso; e 5. Parecem não pensar no todo da instituição.
35	Falta um treinamento especializado em gestão pública.	1. Despreparados
36	Arrogância, falta de comunicação, prepotência, etc.	1. Deseducados; 2. Prepotentes; e 3. Possuem dificuldade de comunicação e pouco diálogo.
37	Competência e fidelidade.	1. Competentes; e 2. Fiéis.
38	Integrados e compromissados.	1. Comprometidos; e 2. Integrados.
39	Dedicação.	1. Dedicados.
40	Inseguros nas tomadas de decisões. Falta de critério na distribuição de chefias. Flexíveis no atendimento à sociedade.	1. Inseguros; 2. Não são criteriosos na distribuição de chefias; e 3. Flexíveis.
41	Características bipolarizadas centradas na legalidade ou centradas na atividade fim.	1. Ora Legalistas, ora centrados na atividade fim.
42	São várias características, depende muito de gestor para gestor. Alguns compromissados com o ensino, mas com dificuldades de formar equipes de qualidade. Para uns, falta investimento público em suas unidades. E outros tem falta de compromisso mesmo.	1. Comprometidos; e 2. Possuem dificuldades de formar equipes de qualidade.

43	Proatividade, interesse e conhecimento.	1. Proativos; e 2. Interessados e informados.
44	Pessoas determinadas e conscientes de suas obrigações.	1. Determinados; e 2. Conscientes de suas obrigações.
45	Comprometimento e desejo no qual se refere no cumprimento de sua função.	1. Comprometidos.
46	Na instituição em que atuo, os gestores compartilham bastante os mecanismos de tomadas de decisão.	1. Participativos.
47	Capacidade de planejamento, liderança, preocupação com o bem público.	1. Competentes; 2. Exercem liderança; e 3. Responsáveis.
48	Observa-se grande esforço por parte de alguns que estão a frente de chefia, assim para que possa contribuir o máximo para educação.	1. Comprometidos
49	Proatividade e empenho.	1. Proativos; e 2. Comprometidos.
50	De modo geral as características são de bom comprometimento, liderança e confiabilidade.	1. Comprometidos; 2. Exercem Liderança; e 3. Confiáveis.
51	Na sua maioria são pessoas preparadas, mas existe o comodismo de alguns que afeta a produção do resultado final.	1. Competentes; e 2. Comodistas.
52	Não aponto essa como uma completa realidade da instituição onde exerço meu cargo, contudo, o que se nota nos órgãos públicos é que boa parte dos gestores estão em seus respectivos cargos não por competência, mas sim por alianças políticas e de amizade - a denotação do patrimonialismo.	1. Não possuem o perfil adequado para o exercício da função.
53	Possuem características de servidores comprometidos com o trabalho de sua instituição.	1. Comprometidos.
54	Compromissados com a instituição	1. Comprometidos.
55	Características positivas: compromissados, éticos, que atuam de acordo com a lei, cordiais, etc. Características negativas: descompromissados, agir com personalidade, não cumprir prazos, não observar os termos da lei, etc.	1. Comprometidos; 2. Éticos; 3. Agem com personalidade e não cumprem prazos; 4. Descomprometidos; e 5. Obedientes e desobedientes à lei.
56	Responsabilidade.	1. Responsáveis.
57	A capacidade de dialogar sobre o problema preocupado em resolver o problema de forma efetiva e deixar suas atividades funcionando corretamente.	1. Abertos para o diálogo; e 2. Comprometidos

58	Tem-se percebido que alguns tentam melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, porém a eficiência de suas funções ora vem sendo afetada pelo descompromisso de outros, por inveja ou por interesse políticos, ou apenas pelos entraves gerados pela burocracia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presos à burocracia; e</li> <li>2. Comprometidos.</li> </ol>
59	Cada gestor tem uma característica diferente, é difícil citar uma que seja comum a todos. Algumas: competência, eficiência, disponibilidade, trato com o público.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competentes;</li> <li>2. Eficientes;</li> <li>3. Disponíveis; e</li> <li>4. Educados com público.</li> </ol>
60	Comprometimento com o trabalho, zelo com a instituição e boa relação interpessoal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometidos;</li> <li>2. Zelosos com a instituição; e</li> <li>3. Interativos.</li> </ol>
61	Tem os compromissados, dedicados, mas há também os irresponsáveis que fazem do serviço público uma irrelevante ocupação.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometidos;</li> <li>2. Dedicados; e</li> <li>3. Irresponsáveis.</li> </ol>
62	Características de tentar resolver os problemas que aparecem no dia a dia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometidos</li> </ol>
63	Pessoas simples que tentam sempre fazer o que é melhor para instituição e para comunidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possuem simplicidade; e</li> <li>2. Comprometidos.</li> </ol>
64	Neste Campus, vejo todos bem comprometidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometidos.</li> </ol>
65	Visão geral da instituição e da comunidade local. Noções de administração pública e interação com os servidores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possuem uma visão geral da instituição e da comunidade local;</li> <li>2. Possuem noções de Administração Pública; e</li> <li>3. Interativos.</li> </ol>
66	Na maioria são eficientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficientes.</li> </ol>
67	Senso crítico e habilidades para conduzir de forma eficiente o seu trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Críticos; e</li> <li>2. Competentes.</li> </ol>
68	Profissionais, pessoas compromissadas, responsáveis e motivadoras.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometidos;</li> <li>2. Responsáveis; e</li> <li>3. Motivadores.</li> </ol>
69	Alguns são dedicados, mas a maioria não tem compromisso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dedicados; e</li> <li>2. Descomprometidos.</li> </ol>
70	Depende do indivíduo, pois já observei gestores que descentralizam as ações, dividem responsabilidades, enquanto outros centralizam as ações e muitas vezes os projetos não são bem desenvolvidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centralizadores; e</li> <li>2. Descentralizadores.</li> </ol>
71	Verticalidade, carência de comunicação eficiente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Honestos; e</li> <li>2. Possuem dificuldade de comunicação e pouco diálogo.</li> </ol>
72	eficiência, organização e disponibilidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficientes;</li> </ol>

		2. Organizados; e 3. Disponíveis.
73	Em alguns, competência, comprometimento, profissionalismo. Em outros, ambição, incompetência, falta de ética, e principalmente despreparo para o que estão fazendo.	1. Competentes; 2. Comprometidos; e 3. Incompetentes, antiéticos e despreparados.

**Tabela nº 20** – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre as Características Observadas em Gestores que estão à frente dos Processos de Trabalho Realizados pelas Instituições Públicas de Ensino que Conhecem.

Subcategorias	Frequência Absoluta	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Responsáveis	06	Responsáveis	07	04%
Conscientes de suas obrigações	01			
Irresponsáveis	01	Irresponsáveis	01	01%
Comprometidos	30	Comprometidos	40	26%
Dedicados	08			
Determinados	01			
Zelosos com a instituição	01			
Descomprometidos	05	Descomprometidos	08	05%
Comodistas	01			
Agem por improviso	01			
Parecem não pensar no todo da instituição	01			
Acessíveis	01	Acessíveis	09	06%
Abertos para o diálogo	02			
Receptivos	01			
Disponíveis	03			
Educados com público	01			
Possuem simplicidade	01	Participativos	05	03%
Participativos	04			
Integrados	01	Comunicativos	10	06%
Interativos	05			
Respeitam as diferenças	01			
Saber ouvir	01			
Comunicativos	02			
Possuem facilidade para trabalhar em equipe	01			
Imparciais	01	Imparciais	01	01%
Competentes	09	Competentes	10	06%
Críticos	01			
Incompetentes	01	Incompetentes	02	01%
Possuem dificuldades de formar equipes de	01			

qualidade.				
Proativos	05	Proativos	10	06%
Dinâmicos	01			
Versáteis	01			
Empreendedores	01			
Possuem iniciativa	01			
Possuem uma visão geral da instituição e da comunidade local.	01			
Autoritários	01	Autoritários	02	01%
Prepotentes	01			
Motivados	01	Motivados	03	02%
Dispostos	01			
Interessados e informados	01			
Eficientes	05	Eficientes	05	03%
Organizados	02	Organizados	02	01%
Presos à burocracia	03	Presos à burocracia.	04	03%
Possuem noções de Administração Pública	01			
Centralizadores	03	Centralizadores	03	02%
Descentralizadores	01	Descentralizadores	01	01%
Corporativistas	01	Corporativistas	04	03%
Mais preocupados em agir politicamente que em buscar eficiência.	01			
Não são criteriosos na distribuição de chefias	01			
Agem com pessoalidade e não cumprem prazos	01			
Exercem liderança	05	Líderes	06	04%
Motivadores	01			
Solidários	01	Voltados para o desenvolvimento das pessoas.	02	01%
Voltados para o desenvolvimento das pessoas	01			
Desestimulados	01	Desestimulados	07	04%
Fracos	01			
Pouco criativos	01			
Inseguros	01			
Possuem dificuldade de comunicação e pouco diálogo	03			
Éticos	02	Éticos	03	02%
Honestos	01			
Antiéticos	01	Antiéticos	01	01%
Despreparados	03	Despreparados	06	04%
Deseducados	01			
Não possuem o perfil	02			

adequado para o exercício da função				
Fiéis	01	Fiéis e confiáveis.	02	01%
Confiáveis	01			
Ora Legalistas, ora centrados na atividade fim.	01	Obedientes e desobedientes à lei.	02	01%
Obedientes e desobedientes à lei	01			
<b>Total</b>	<b>156</b>		<b>156</b>	<b>100,00%</b>

Os participantes da pesquisa foram questionados sobre as características observadas em gestores que estão à frente dos processos de trabalho realizados pelas instituições públicas de ensino que conhecem. Estes, por sua vez, apresentaram características positivas e negativas. Dentre as positivas estão: responsáveis, comprometidos, acessíveis, abertos para o diálogo, participativos, receptivos, interativos, imparciais, competentes, proativos, respeitam as diferenças, motivados, eficientes, organizados, saber ouvir, dedicados, dispostos, disponíveis, descentralizadores, exercem liderança, solidários, comunicativos, possuem facilidade para trabalhar em equipe, voltados para o desenvolvimento das pessoas, dinâmicos, éticos, versáteis, empreendedores, possuem iniciativa, fiéis, interessados e informados, determinados, conscientes de suas obrigações, confiáveis, obedientes à lei, possuem noções de Administração Pública, críticos, motivadores e honestos. Já dentre as negativas estão: irresponsáveis, descomprometidos, incompetentes, autoritários, presos à burocracia, centralizadores, corporativistas, desestimulados, antiéticos, fracos, mais preocupados em agir politicamente que em buscar eficiência, despreparados, não possuem o perfil adequado para o exercício da função, possuem dificuldade de comunicação, pouco diálogo, pouco criativos, agem por improviso, parecem não pensar no todo da instituição, deseducados, prepotentes, inseguros, não são criteriosos na distribuição de chefias, ora Legalistas, ora centrados na atividade fim, possuem dificuldades de formar equipes de qualidade, comodistas, agem com pessoalidade, não cumprem prazos e são desobedientes à lei.

**Tabela nº 21** – Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre suas expectativas em relação à busca da eficiência na gestão das instituições públicas de ensino que conhecem com o objetivo de alcançar a melhoria do processo de educativo no interior das mesmas.

Sujeitos	Respostas	Categorias
1	As minhas expectativas são as piores possíveis. Com esse quadro que se apresenta dificilmente alcançaremos a eficiência, porque a cultura do povo brasileiro é essa de tirar proveito das coisas, de enganar, de passar o outro para trás.	Piores possíveis.
2	A expectativa gira em torno principalmente dos servidores novatos que possuem outro tipo de formação; são mais abertos ao diálogo. Através desse diálogo e com as novas metodologias, acredito que seremos mais eficientes.	Boas, com ressalvas.
3	Programas de gerenciamento mais eficientes. Pessoas mais motivadas. Capacitação semestral de servidores.	Boas.
4	Trabalhar com planejamento estratégico nos permitiu eleger nossas prioridades e ter uma ação planejada para curto, médio e longo prazo.	Boas.

5	Faça uso da democracia em todos os seus atos.	Nem boas, nem ruins.
6	Mudança de governo.	Nem boas, nem ruins.
7	Vivemos sempre na esperança de melhores tempos, entretanto precisamos que os resultados sejam divulgados de forma mais ampla. As eficiências precisam serem mostradas para motivar os ineficientes.	Boas.
8	Honestamente nenhuma.	Nenhuma.
9	Fazer um atendimento à comunidade sempre em busca do objetivo principal, tendo como base a ética e a celeridade.	Boas.
10	Minhas expectativas são as melhores. Tento fazer a minha parte ao agir com presteza, transparência e fazendo fluir os processos que passam por mim.	Melhores.
11	Um novo modelo para eleger (ou uma eleição, mesmo!) os ocupantes de chefia, dentre outras reformas, deve ser implantada.	Nem boas, nem ruins.
12	A busca da autonomia.	Nem boas, nem ruins.
13	Sonho em um dia as instituições apresentarem uma gestão participativa, que integre opiniões diversas, formando um plano de gestão unificado com as demandas reais.	Boas, com ressalvas.
14	Acredito que a busca de qualquer melhoria se dá com esforço coletivo. Acredito que é até uma questão cultural de cada um querer desempenhar um bom trabalho para sociedade.	Boas, com ressalvas.
15	Motivação. Precisa-se de mais capacitação para os antigos servidores e para os novos que estão chegando.	Boas, com ressalvas.
16	Procurar sempre fazer as coisas com sinceridade e pontualidade.	Boas, com ressalvas.
17	Tenho boas expectativas, pois olho pro passado e vejo que era bem pior, a tendência é melhorar...	Boas.
18	São otimistas, uma vez que os processos administrativos estão mais modernos e os gestores tendem a acompanhá-los.	Otimistas.
19	Adquirir mais conhecimentos.	Nem boas, nem ruins.
20	Alcançar a excelência em todos os setores no processo de educação do país.	Boas.
21	As minhas expectativas são melhores possíveis, considerando o aumento da qualificação dos profissionais envolvidos nesse processo.	Melhores possíveis.
22	São promissoras, porém parece se desenvolver de forma lenta, enquanto diagnósticos administrativos e solução de problemas, principalmente a integração funcional como meio de romper e vencer entraves.	Promissoras, com ressalvas.
23	Reconhecimento das pessoas, preocupação com o bem estar das pessoas, satisfação para impulsionar as instituições públicas.	Boas, com ressalvas.

24	Os gestores deverão estar empenhados em buscar recursos para montar e equipar laboratórios, oferecer formação continuada aos profissionais da educação, incentivar a elaboração de projetos que valorize os docentes e discentes das instituições de ensino.	Boas, com ressalvas.
25	Capacidade profissional de todos, a fim de se ter qualidade na prestação de serviço dentro da área educacional.	Boas.
26	No processo educativo, o uso de tecnologias tem proporcionado melhorias, para tanto resta explorar todas estas e outras ferramentas que possamos conhecer para melhor desempenho de nossos trabalhos.	Boas, com ressalvas.
27	Realizar planejamento participativo e monitoramento periódico das ações planejadas. Estar atento aos imprevistos que surgem.	Boas.
28	O grau de dificuldade de relacionamento entre pessoas.	Ruins.
29	Boas expectativas, uma vez que podem ser notadas atividades de alguns gestores para melhoria dos procedimentos executados no Campus.	Boas.
30	Crescente no decorrer do tempo	Boas, com ressalvas.
31	Não tenho expectativas de que haja mudanças significativas.	Nenhuma
32	Capacitação dos gestores, agilidade nos processos, compromisso e ética nas decisões, autonomia para os setores e valorização dos profissionais da educação.	Boas.
33	Ratificando o que foi mencionado acima, com a valorização e mesmo a priorização da educação pelo governo teremos um maior avanço nos índices de satisfação tanto do aluno quanto da sociedade. Ou seja, investimento gradual e de grande volume faz-se necessário.	Boas, com ressalvas.
34	Estabelecer rodas de diálogo em seus departamentos. Compartilhamento de bonanças e dificuldades. Buscar alcance de boas produtividades. Avaliações em processos das atividades. Envolvimento de todos os membros do departamento no planejamento.	Boas.
35	Qualificação profissional e continuada de todos os servidores.	Boas.
36	Não tenho grandes expectativas, porque os gestores pensam apenas em superar seus antecessores com o intuito de se mostrarem supostamente competentes.	Sem grandes expectativas.
37	A grande diferença está na possibilidade de associar competência, preparo e confiança.	Nem boas, nem ruins.
38	Com maior compromisso e eficiência dos gestores, todo o processo de desenvolvimento da instituição cresce.	Boas, com ressalvas.
39	Uma gestão eficiente, onde o trabalho seja voltado exclusivamente na melhoria da instituição.	Boas.
40	Que se reduzam a competitividade entre os indivíduos pela busca do poder.	Nem boas, nem ruins.
41	Domínio de gestão da atividade meio (técnico administrativo e financeiro) e da atividade fim (ensino, pesquisa e extensão)	Boas.



42	As expectativas são que haja mais investimentos públicos nas instituições, mais capacitação aos profissionais de educação. O governo, mesmo que de forma lenta, vem dando sinais de incentivo à capacitação.	Boas.
43	A excelência em gestão na qualidade de ensino como um todo.	Boas.
44	Para melhorar a eficiência, deve haver maior investimento (capacitação)	Boas, com ressalvas.
45	As minhas expectativas são as melhores possíveis devido ao grande destaque que atualmente a educação tem tido nos últimos tempos.	Melhores possíveis.
46	As expectativas são positivas, pois temos sempre procurado aprimorar ou construir novos mecanismos coletivamente.	Positivas.
47	Expectativas boas considerando que a melhoria do processo educativo passa obrigatoriamente, pela necessidade constante de liberação de recursos, os quais vem sendo disponibilizados de forma satisfatória pelo governo federal.	Boas.
48	Grandes expectativas para que o ensino público possa contribuir o máximo para com os menos favorecidos, tornando assim uma instituição de qualidade em seus cursos oferecidos.	Grandes.
49	Investimento em pessoal.	Boas.
50	Em tese, capacitação administrativa, formação de gestores.	Boas.
51	Pessoas comprometidas de fato com as entidades públicas, sabendo que a sociedade é que paga seu salário, e merece respeito.	Boas.
52	Uma coisa que pode até parecer banal: o cumprimento de carga horária de trabalho por parte de todos os servidores, abertura de processos para punir as negligências, o "eu" sair de cena para a plena corporificação da pessoa institucional que deve ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente.	Boas, com ressalvas.
53	São a de concretizar o que foi planejado.	Boas.
54	Cumprir as determinações planejadas.	Boas.
55	Investimentos na capacitação e motivação de docentes. Programa de incentivos aos alunos quanto à importância de aprendizagem. Uma administração estratégica da instituição, pois todos os setores são um sistema que funciona em conjunto.	Boas.
56	Acreditamos que no futuro bem próximo alcançaremos esse objetivo.	Boas.
57	As expectativas são boas porque trazem à tona série de questões que podem ser melhoradas, observações que podem ser corrigidas e as expressões de cada gestor, sua visão em relação às possíveis melhorias.	Boas, com ressalvas.
58	Que as pessoas que estejam envolvidas no processo esqueçam ou coloquem um pouco de lado o fator remunerativo e passem a se preocupar com a qualidade dos serviços oferecidos e com a importância deste para melhoria do processo educativo.	Boas, com ressalvas.

<b>59</b>	Não respondeu.	Não respondeu.
<b>60</b>	É boa, considerando o investimento para uma educação de qualidade.	Boas
<b>61</b>	Espero que cada componente que faz parte da direção da gestão assuma o compromisso de bem servir a comunidade estudantil.	Boas, com ressalvas.
<b>62</b>	São as melhores possíveis em relação ao processo educativo.	Melhores possíveis.
<b>63</b>	A expectativa é muito boa visto que o governo dá todo o apoio para os funcionários que buscam a qualificação, como o mestrado, o doutorado e outras qualificações.	Muito boa.
<b>64</b>	Melhorar cada vez mais o relacionamento entre os líderes e os outros servidores da instituição.	Boas, com ressalvas.
<b>65</b>	Que aquele que esteja na gestão, assim como todos os outros, tenham mais disponibilidade para gerir do que para fazer política.	Boas, com ressalvas.
<b>66</b>	Participar de capacitações.	Boas.
<b>67</b>	A expectativa é que a busca da eficiência possa capacitar os gestores, no sentido de trazer melhorias na sua gestão, tornando o processo educativo a curto prazo mais eficiente.	Boas, com ressalvas.
<b>68</b>	As melhores possíveis. Principalmente em razão da legislação das capacitações seja no ensino formal ou informal dos servidores federais, mesmo para os não ocupantes de cargo de comissão ou funções gratificadas.	Melhores possíveis.
<b>69</b>	Deve se ter um processo mais democrático com gestores dedicados ao serviço público.	Boas, com ressalvas.
<b>70</b>	Para que a eficiência ocorra efetivamente os gestores devem priorizar o máximo a ser alcançados, deve-se pensar enquanto instituição e não com o que vai ganhar posteriormente, deve-se conhecer as necessidades imediatas, bem como a real situação do momento.	Boas, com ressalvas.
<b>71</b>	Mais rigor no cumprimento das obrigações contratuais e investimentos em pessoal, bibliotecas e infraestrutura física-laboratorial.	Boas, com ressalvas.
<b>72</b>	Que a administração de todos os serviços oferecidos possam ser mais acessíveis e eficientes.	Boas
<b>73</b>	O aumento de pessoas mais preparadas, sensatas, objetivas e competentes no meio.	Boas.

**Tabela nº 22** – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre suas expectativas em relação à busca da eficiência na gestão das instituições públicas de ensino que conhecem com o objetivo de alcançar a melhoria do processo de educativo no interior das mesmas.

<b>Categorias</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Piores possíveis.	01	1,45%
Boas, com ressalvas.	22	31,88%
Boas.	26	37,68%
Nem boas, nem ruins.	07	10,14%
Nenhuma.	01	1,45%
Melhores.	01	1,45%
Otimistas.	01	1,45%
Melhores possíveis.	04	5,80%
Promissoras, com ressalvas.	01	1,45%
Ruins.	01	1,45%
Sem grandes expectativas.	01	1,45%
Positivas.	01	1,45%
Grandes.	01	1,45%
Muito boa.	01	1,45%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100,00%</b>

Aos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó foi questionado acerca de suas expectativas em relação à busca da eficiência na gestão das instituições públicas de ensino que conhecem com o objetivo de alcançar a melhoria do processo de educativo no interior das mesmas. Analisando a resposta de cada participante da pesquisa, optou-se por criar as seguintes categorias: piores possíveis; boas, com ressalvas; boas; nem boas, nem ruins; nenhuma; melhores; otimistas; melhores possíveis; promissoras, com ressalvas; ruins; sem grandes expectativas; positivas; grandes; e muito boa. Aproximadamente 70% (setenta por cento) dos participantes da pesquisa possuem expectativas boas e boas com ressalvas, enquanto que 10% (dez por cento) possuem expectativas nem boas, nem ruins. Um quantitativo pequeno de gestores declarou possuírem expectativas piores ou ruins. Ainda houve gestor que declarou possuir expectativas melhores, melhores possíveis, otimistas, positivas e grandes.

**Tabela nº 23 – Subcategorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre a importância dos indicadores de desempenho para os gestores públicos e para sociedade**

<b>Sujeitos</b>	<b>Respostas</b>	<b>Subcategorias</b>
1	A aplicação do dinheiro corretamente, assim como nossa Instituição faz atualmente, divulgação e construção das atividades, prestação de contas com a sociedade, etc.	1. Prestação de contas à sociedade; e 2. Aplicação correta do dinheiro público.
2	É uma forma de avaliarmos e homenagearmos outras formas de administração, cada vez mais em busca de melhoria da qualidade da educação pública.	1. Avaliação de formas de administração.
3	Os indicadores servem como estímulo e mostram o serviço, ou melhor, que o gestor é um bom Diretor. Mas números são diferentes do que está presente no cotidiano dos servidores e das pessoas.	1. Avaliação do gestor; e 2. Os indicadores servem de estímulo.
4	Nos permite avaliar o atingimento das ações previstas no planejamento, às quais levarão à eficiência.	1. Avaliação do planejamento.
5	É uma ferramenta que servirá para observar o real estado que se encontram estas instituições.	1. Avaliação Institucional.
6	Ampliar e qualificar a formação de quadros técnico-profissionais demandados pelos setores de ciência e tecnologia, educacional, governamental e produtivo, de modo a oferecer ao país os recursos humanos demandados por um modelo de crescimento econômico que promova a geração de emprego e renda, de natureza redistributiva.	1. Orienta a formação de quadros técnico-profissionais.
7	Como relatei acima não há uma divulgação ampla dos indicadores para sociedade. O que a sociedade em geral considera são as esferas federal, estadual e municipal, indicadores por serem muito técnicos não contemplam a sociedade.	1. Os indicadores por serem muito técnicos não são percebidos pela sociedade.
8	Deve ser de fundamental importância, tanto que não dá para mensurá-la.	1. Não dá para medir a importância.
9	Positivo, no sentido que avaliam a instituição e seus gestores de modo geral.	1. Avaliação institucional; e 2. Avaliação do Gestor.
10	Fundamental, uma vez que eles servem de parâmetro para gestores avaliarem sua eficiência e para comunidade é uma forma de fiscalização da utilização dos recursos públicos.	1. Avaliação do Gestor; e 2. Controle social.
11	Desde que coletados através de pesquisas idôneas e realistas com parâmetros relevantes representam uma sólida base para planejamentos futuros.	1. Avaliação como base informativa para os planejamentos futuros.

12	Poderiam ser melhor utilizados. Como estão, ficam apenas como meros instrumentos burocráticos.	1. São meros instrumentos burocráticos.
13	Definir os papéis dos parceiros colaboradores para estabelecer uma gestão competente.	1. Definição de papéis em uma gestão competente.
14	Reconhecimento pela sociedade da instituição e bom trabalho dos gestores.	1. Reconhecimento da instituição e da gestão por parte da sociedade.
15	Na democracia da educação, inclusão de todos: presencial ou a distância. Participação democrática na administração. Todos participam e entendem, enfrentam as dificuldades e vencem os desafios.	1. Permite visualizar os desafios da gestão.
16	Competência, honestidade e pontualidade.	1. Demonstra competência, honestidade e pontualidade.
17	É importante, pois serve como parâmetro para avaliarmos a capacidade dos gestores em conduzir seus subordinados a alcançarem seus objetivos.	1. Avaliação do Gestor
18	Muito importante, pois são objetivos a serem perseguidos.	1. Os indicadores servem de estímulo.
19	Na elaboração de um projeto administrativo participativo.	1. Base para elaboração de um projeto administrativo participativo.
20	Quando todos tiverem uma visão de que um processo de desempenho e satisfação envolve a todos.	1. Permite que se visualize a responsabilidade de todos pelo processo de desempenho e satisfação.
21	Os indicadores são importantes, pois medem aspectos do desempenho, objetivando comparar as medidas com as metas preestabelecidas com resultados obtidos.	1. Avaliação do planejamento.
22	É muito importante, porém volto a afirmar que o desempenho dos gestores públicos é o reflexo da integração de uma equipe. Assim, para o aproveitamento máximo, com bons indicadores, é necessário o envolvimento de todos na construção e conquista de boas experiências, que devem se perpetuar.	1. Avaliação do gestor.
23	Pode ser considerado um dos mais importantes instrumentos da administração para resultado da atuação do que fazer, sendo um mecanismo de contribuição produtiva.	1. Instrumento da administração para tomada de decisões.
24	É de grande relevância, pois uma instituição que apresente bons indicadores de desempenho recebe mais destinação de recursos públicos, é reconhecida e bem requisitada pela sociedade. Os méritos maiores vão para o gestor que conseguiu motivar os profissionais.	1. Os bons indicadores contribuem para o aumento do orçamento da instituição, bem como para procura dos serviços ofertados pela instituição; e 2. Os bons indicadores contribuem para o reconhecimento da

		instituição por parte da sociedade.
25	São indicadores excelentes, pois dão um rumo à administração. Eles ajudam a melhorar a qualidade do serviço a ser prestado à comunidade, bem como a fornecer informações importantíssimas aos gestores, a fim de utilizarem as melhores ferramentas possíveis em suas administrações (gestões).	1. Os indicadores servem para orientar a gestão, para melhorar a qualidade dos serviços prestados e permitem o autoconhecimento da instituição.
26	Alcança o nível programático dentro da estratégia que foi planejada, que é a resposta em satisfação da gestão.	1. Atua como <i>feedback</i> para gestão.
27	Aprovação das contas por parte dos órgãos de controle. Melhoria das condições de trabalho ao servidor. Melhoria das condições para o processo ensino-aprendizagem. Melhor relação professor-aluno. Reconhecimento da sociedade pelos serviços prestados pela instituição.	1. Prestação de contas à sociedade; 2. Os indicadores servem para melhoria das condições de trabalho ao servidor, melhoria das condições para o processo ensino-aprendizagem, e melhor relação professor-aluno; e 3. Os bons indicadores contribuem para o reconhecimento da instituição por parte da sociedade.
28	Acho que serve para reafirmar os pontos positivos dentro do serviço público, mostrando qualidade ao desempenho.	1. Avaliação institucional.
29	Para sociedade é um retrato de como as instituições públicas estão desempenhando seu papel, ou seja, é um importante informativo. Para os gestores é uma ótima fonte para uma avaliação dos seus próprios resultados.	1. Prestação de contas à sociedade; 2. Avaliação institucional; e 3. Avaliação do Gestor.
30	Representam referenciais para avaliação, correção e instituição de procedimentos de setores ou gestores da administração.	1. Parâmetros para avaliação e autotransformação institucionais.
31	São fundamentais para servir de parâmetro para buscar melhorias necessárias.	1. Parâmetros para avaliação e autotransformação institucionais.
32	Apontar os pontos de fragilidade para encontrar formas de mudanças. Destacar as melhorias nos processos. Pontuar o que deu certo. Possibilita acompanhar a dinâmica das políticas públicas.	1. Parâmetros para avaliação e autotransformação institucionais; e 2. Possibilita o acompanhamento da dinâmica das políticas públicas.
33	Os indicadores fazem a mediação e ou mesmo levantam questionamentos imprescindíveis para corresponder às expectativas da	1. Os indicadores guardam uma relação com as expectativas da sociedade.

	sociedade de um modo geral.	
34	Dar ao gestor o conhecimento mínimo da máquina administrativa. A sociedade passa a ter uma noção do funcionamento daquela instituição.	1. Autoconhecimento da instituição; e 2. Prestação de contas à sociedade.
35	Os indicadores permitem aos gestores e à sociedade visualizarem uma radiografia da instituição.	1. Prestação de contas à sociedade.
36	Os indicadores são importantes para que as comunidades interna e externa conheçam melhor o desempenho institucional.	1. Controle social; e 2. Autoconhecimento da instituição.
37	É um reflexo de como está ocorrendo o processo de ensino-aprendizagem. Quanto maior for a eficiência no mercado de trabalho ou na vida acadêmica do discente, mais eficiente é a gestão.	1. É o reflexo do estado em que se encontra o processo educativo.
38	Com os indicadores de desempenho, podemos medir a eficácia do gestor.	1. Avaliação do Gestor
39	De extrema importância, pois visa analisar e avaliar todo o desempenho da gestão atual e assim possibilitar melhoras.	1. Parâmetros para avaliação e autotransformação institucionais.
40	É importante para prestação dos serviços de modo eficiente e com qualidade a quem dele necessitar e venha a evocar o Estado.	1. Orienta a prestação de serviços de modo eficiente e com qualidade.
41	Importantes porque traduz os resultados de eficiência quando bem elaborados dentro da especificidade de cada Campus.	1. Dissemina as informações sobre os resultados de eficiência.
42	Muito importante, penso que a partir desses dados os gestores dar um direcionamento no sentido de melhorar cada vez mais o ensino e assim contribuir com o desenvolvimento educacional na sociedade.	1. Instrumento da administração para tomada de decisões.
43	A produtividade, pois impacta benefícios para sociedade.	1. Os indicadores contribuem para melhoria da produtividade, gerando benefícios sociais.
44	Não respondeu.	Não respondeu.
45	Essencial, à medida em que sinalizam ou orientam a tomada de decisões ou reorientação de plano de trabalho da instituição na qual é gestor.	1. Instrumento da administração para tomada de decisões; e 2. Atua como <i>feedback</i> para gestão.
46	Os indicadores são importantes tanto para gestão como para sociedade. Afinal, as instituições servem para trabalhar para sociedade.	1. O atendimento das necessidades da sociedade.
47	Extrema importância pelo fato de se constituírem nas ferramentas de avaliação da eficiência da gestão dos mais diferentes	1. Ferramentas de avaliação.

	processos.	
<b>48</b>	Tem suma importância, pois vai estar sempre avaliando a qualidade do ensino público.	1. Avaliação da qualidade do ensino.
<b>49</b>	Reflexo no aumento da produtividade.	1. Os indicadores contribuem para melhoria da produtividade institucional.
<b>50</b>	De suma importância para gestão pública, que preconiza a busca pela eficiência e dá efetividade da ação governamental e o controle voltado para resultados inspirou a mudança de foco dos órgãos de controle.	1. Avaliação da gestão pública; e 2. Controle social.
<b>51</b>	São fundamentais para diagnosticar se estamos ou não agradando as expectativas para qual a sociedade merece.	1. Avaliação diagnóstica; e 2. Controle social.
<b>52</b>	"Extrema". São através desses indicadores que tanto a sociedade, quanto os próprios gestores podem se policiar, no que se refere ao atingimento ou não de suas metas ou objetivos.	1. Permitem à sociedade e aos gestores o conhecimento acerca da gestão.
<b>53</b>	É importante para uma melhor avaliação das instituições.	1. Avaliação institucional.
<b>54</b>	É importante para o controle e acompanhamento das ações públicas.	1. Controle social; e 2. Possibilita o acompanhamento da dinâmica das políticas públicas.
<b>55</b>	Extremamente importante, pois serve como ferramenta para comparar os rendimentos atuais com os anteriores. Sendo assim, o gestor pode identificar que pontos deve melhorar.	1. Avaliação institucional; e 2. Avaliação do Gestor.
<b>56</b>	Não respondeu.	Não respondeu.
<b>57</b>	Para os gestores, uma constante fiscalização dos fatores, a fim de que estes fatores não sejam ou fiquem abaixo dos padrões, e para que estes fatores sejam melhorados e consequentemente os fatores bons à sociedade tomam conhecimento para que cada vez mais confiem nas instituições públicas.	1. Controle social; e 2. Avaliação do Gestor.
<b>58</b>	Seria importante pois contribuiria para mensuração do desempenho destes, e isto ajudaria na escolha ou permanência de pessoas comprometidas com a qualidade do serviço oferecido.	1. Avaliação do Gestor
<b>59</b>	Para os gestores, é possível identificar falhas e corrigi-las, além de acompanhar a melhoria ou não dos serviços prestados. Para sociedade, permite acompanhar o investimento que a mesma faz através do	1. Prestação de contas à sociedade; e 2. Controle social.



	pagamento de impostos.	
<b>60</b>	Gestor público mostra o quanto está o resultado de suas ações e quais as políticas a serem implementadas. E para sociedade, mostra a qualidade dos serviços que estão sendo oferecidos.	1. Avaliação do Gestor; e 2. Prestação de contas à sociedade.
<b>61</b>	É de grande importância, pois serve como norteador das ações ou decisões que devem ser tomadas pelo administrador.	1. Instrumento da administração para tomada de decisões.
<b>62</b>	Importante para as tomadas de decisão.	1. Instrumento da administração para tomada de decisões.
<b>63</b>	O desempenho para as gestores tem sido ótimo, visto que os Institutos estão crescendo, criando novos cursos superiores com ensino. Quem é beneficiado é a sociedade com mais oportunidades de escolha.	1. Permite identificar benefícios à sociedade.
<b>64</b>	São muito importante, pois nenhum gestor que ver sua unidade atrás das outras, isto é benéfico para os alunos.	1. Gera competição entre os gestores.
<b>65</b>	Extrema importância para nortear ações futuras e correções necessárias.	1. Instrumento da administração para tomada de decisões.
<b>66</b>	Importantes, porque através dos mesmos os gestores poderão perceber suas debilidades e aprimorar suas práticas.	1. Parâmetros para avaliação e autotransformação institucionais.
<b>67</b>	Os indicadores são comparativos importantes para que saibamos quais são as prioridades, e tentar as formas mais adequadas de dinamizar a eficiência em gestão pública. É uma resposta à sociedade do trabalho desenvolvido pelas instituições públicas.	1. Parâmetros para definição de prioridades; e 2. Prestação de contas à sociedade.
<b>68</b>	Os indicadores são essenciais para tomada de decisão. Dessa forma que funcionam como verdadeiros alicerces que darão os melhores índices de eficiência.	1. Instrumento da administração para tomada de decisões.
<b>69</b>	Não respondeu.	Não respondeu.
<b>70</b>	É de extrema importância, pois através dos indicadores de desempenho, a imagem das instituições pode vir a ser questionada, pois a medida que o desempenho é positivo, a instituição ganha no sentido de que poderá ser mais procurada pela sociedade por mostrar-se apta a gerar resultados esperados. E quando os indicadores são negativos retrata ineficiência do sistema.	1. Reflete uma imagem positiva ou negativa para sociedade.
<b>71</b>	Só terão importância se refletirem a realidade da instituição, pois estes estão generalizados no caso particular das instituições de ensino.	1. Reflete uma imagem positiva ou negativa para sociedade

	Estas tem as suas peculiaridades que as diferenciam grandemente das outras.
<b>72</b>	Significa uma resposta à sociedade em geral 1. Prestação de contas à sociedade. dos serviços oferecidos pela instituição.
<b>73</b>	É importante para ter real situação do que 1. Autoconhecimento institucional. ocorre nas instituições.

**Tabela nº 24** – Frequências Absoluta e Relativa das Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa a importância dos indicadores de desempenho para os gestores públicos e para sociedade.

Subcategorias	Frequência Absoluta	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Prestação de contas à sociedade	09	Controle Social	29	34%
Aplicação correta do dinheiro público	01			
Controle social.	04			
Reconhecimento da instituição e da gestão por parte da sociedade	01			
Demonstra competência, honestidade e pontualidade.	01			
Permite que se visualize a responsabilidade de todos pelo processo de desempenho e satisfação.	01			
Os bons indicadores contribuem para o reconhecimento da instituição por parte da sociedade	02			
Possibilita o acompanhamento da dinâmica das políticas públicas	02			
Os indicadores guardam uma relação com as expectativas da sociedade	01			
É o reflexo do estado em que se encontra o processo educativo	01			
Dissemina as informações sobre os resultados de eficiência.	01			
O atendimento das necessidades da sociedade.	01			

Permitem à sociedade e aos gestores o conhecimento acerca da gestão.	01						
Permite identificar benefícios à sociedade	01						
Reflete uma imagem positiva ou negativa para sociedade	02						
Avaliação de formas de administração	01	Avaliação	24	28%			
Avaliação do gestor	11						
Avaliação do planejamento	02						
Avaliação Institucional	06						
Ferramentas de avaliação	01						
Avaliação da qualidade do ensino	01						
Avaliação da gestão pública	01						
Avaliação diagnóstica	01						
Orienta a formação de quadros técnico-profissionais.	01				Informação para tomada de decisão	16	19%
Avaliação como base informativa para os planejamentos futuros.	01						
Definição de papéis em uma gestão competente	01						
Permite visualizar os desafios da gestão.	01						
Base para elaboração de um projeto administrativo participativo.	01						
Instrumento da administração para tomada de decisões.	06						
Os indicadores servem para orientar a gestão, para melhorar a qualidade dos serviços prestados e permitem o autoconhecimento da instituição.	01						
Atua como <i>feedback</i> para gestão	02						
Orienta a prestação de serviços de modo eficiente e com qualidade.	01						

Parâmetros para definição de prioridades	01			
Os indicadores servem para melhoria das condições de trabalho ao servidor, melhoria das condições para o processo ensino-aprendizagem, e melhor relação professor-aluno.	01	Autoconhecimento e autotransformação institucionais.	10	12%
Parâmetros para avaliação e autotransformação institucionais	05			
Autoconhecimento da instituição	02			
Os indicadores contribuem para melhoria da produtividade, gerando benefícios sociais.	01			
Os indicadores contribuem para melhoria da produtividade institucional	01			
Os indicadores servem de estímulo	02	Estímulo para o desenvolvimento institucional	04	05%
Gera competição entre os gestores	01			
Os bons indicadores contribuem para o aumento do orçamento da instituição, bem como para procura dos serviços ofertados pela instituição.	01			
Os indicadores por serem muito técnicos não são percebidos pela sociedade.	01	Meros instrumentos burocráticos, muito técnicos, que não são percebidos pela sociedade.	03	03%
Não dá para medir a importância	01			
São meros instrumentos burocráticos	01			
<b>Total</b>	<b>86</b>		<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Aos sujeitos da pesquisa foi perguntado sobre a importância dos indicadores de desempenho para os gestores públicos e para sociedade. Sobre esta questão, observa-se que houve uma expressiva e rica contribuição dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, que apresentaram opiniões, cujos conteúdos foram analisados e produziram as seguintes subcategorias: prestação de contas à sociedade; aplicação correta do dinheiro público; avaliação de formas de administração; avaliação do gestor; os indicadores servem de estímulo; avaliação do planejamento; avaliação institucional; orienta a formação de quadros técnico-profissionais; os indicadores por serem muito técnicos não são percebidos pela sociedade; não dá para medir a importância; controle social; avaliação como base informativa

para os planejamentos futuros; são meros instrumentos burocráticos; definição de papéis em uma gestão competente; reconhecimento da instituição e da gestão por parte da sociedade; permite visualizar os desafios da gestão; demonstra competência, honestidade e pontualidade; base para elaboração de um projeto administrativo participativo; permite que se visualize a responsabilidade de todos pelo processo de desempenho e satisfação; instrumento da administração para tomada de decisões; os bons indicadores contribuem para o aumento do orçamento da instituição, bem como para procura dos serviços ofertados pela instituição; os indicadores servem para orientar a gestão, para melhorar a qualidade dos serviços prestados e permitem o autoconhecimento da instituição; atua como *feedback* para gestão; os indicadores servem para melhoria das condições de trabalho ao servidor, melhoria das condições para o processo ensino-aprendizagem, e melhor relação professor-aluno; os bons indicadores contribuem para o reconhecimento da instituição por parte da sociedade; parâmetros para avaliação e autotransformação institucionais; possibilita o acompanhamento da dinâmica das políticas públicas; os indicadores guardam uma relação com as expectativas da sociedade; autoconhecimento da instituição; é o reflexo do estado em que se encontra o processo educativo; orienta a prestação de serviços de modo eficiente e com qualidade; dissemina as informações sobre os resultados de eficiência; os indicadores contribuem para melhoria da produtividade, gerando benefícios sociais; o atendimento das necessidades da sociedade; ferramentas de avaliação; avaliação da qualidade do ensino; os indicadores contribuem para melhoria da produtividade institucional; avaliação da gestão pública; avaliação diagnóstica; permitem à sociedade e aos gestores o conhecimento acerca da gestão; permite identificar benefícios à sociedade; gera competição entre os gestores; parâmetros para definição de prioridades; e reflete uma imagem positiva ou negativa para sociedade.

### 5.3 Descrição e Análise do Processo de Estruturação das Representações Sociais dos Gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão sobre a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

#### 5.3.1 Representação Gráfica das Evocações Livres por meio do Quadro de Quatro Casas

		<3,0 ordem média de evocação		≥3,0	
Compromisso	27	2,00	Dedicação	18	3,22
Responsabilidade	19	2,26			
Transparência	13	2,54			
Ética	14	2,86			
			Frequência ≥ 11		
Frequência < 11					
Capacitação	6	2,50	Agilidade	7	3,71
Comprometimento	7	2,57	Pontualidade	5	3,40
Organização	6	2,33	Respeito	9	3,89
Planejamento	8	1,75			
Qualidade	9	2,22			

**Figura nº 05** – Representação Social dos Gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó acerca da Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal (n = 73).

A Figura nº 05 permite a visualização dos elementos do Núcleo Central da Representação Social, a saber: compromisso, responsabilidade, transparência e ética. O elemento da 1ª Periferia é o termo dedicação. Os elementos da 2ª Periferia são agilidade, pontualidade e respeito. Os elementos de contraste são capacitação, comprometimento, organização, planejamento e qualidade.

Aos sujeitos da pesquisa, gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, foi apresentado o termo indutor “A Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal”. Foi pedido a eles que observassem o termo indutor e escrevessem 05 (cinco) palavras ou expressões que viessem, imediatamente, à lembrança dos mesmos. Em seguida, foi pedido ainda que pusessem as 05 (cinco) palavras ou expressões em uma ordem de importância: da mais para menos importante.

A técnica da evocação livre foi aplicada, nos Campi São Luís – Maracanã e Codó, em locais reservados para este trabalho de pesquisa. Os seus participantes puderam desfrutar de um ambiente tranquilo para o registro de suas evocações sobre o termo indutor. Em seguida, todos os termos evocados foram devidamente tratados e preparados, para que fosse processada a aplicação do *software* EVOC.

Como resultado, foi construído o Quadro de Quatro Casas, que trouxe consigo as informações de que a média das ordens médias ponderada de evocação é igual a 3 (três), e de que a frequência mínima considerada é igual a 11 (onze). No primeiro quadrante, encontram-se localizados os Elementos do Núcleo Central, que possuem alta frequência e foram evocados prontamente, conforme tabela a seguir:

**Tabela nº 25 – Elementos Centrais da Representação**

<b>Elementos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Média</b>
Compromisso	27	2,00
Responsabilidade	19	2,26
Transparência	13	2,54
Ética	14	2,86

Observa-se que todos os elementos centrais da representação, a saber: compromisso, responsabilidade, transparência e ética, possuem uma frequência superior a 11 (onze), bem como a ordem média de evocações é inferior a 3 (três). Com efeito, pode-se afirmar que a representação dos participantes da pesquisa sobre a eficiência na gestão da escola pública da rede federal constitui-se numa representação autônoma, porque possui um núcleo central. Ela não possui um núcleo figurativo ou simbólico, porque seus elementos não possuem caráter imagético.

O núcleo central da representação possui uma função organizadora, bem definida no Quadro de Quatro Casas, que aglutina tanto o seu sistema central, como o seu sistema periférico. Possui uma função geradora, pois dá uma nova significação para o termo eficiência, que passa a ser relacionado a uma boa gestão, e não simplesmente a uma relação entre custo e benefício. Também assume uma dimensão normativa, porque seus elementos desempenham um papel voltado para avaliação e para o julgamento.

No segundo quadrante, encontra-se o elemento da Primeira Periferia, “dedicação”, que possui alta frequência (18), superior a 11, frequência mínima, e foi evocado tardiamente, já que a ordem média de evocação é 3,22, superior à média (3).

No terceiro quadrante, encontram-se os Elementos de Contraste, a saber: capacitação, comprometimento, organização, planejamento e qualidade, que possuem baixa frequência, inferior a 11, e foram evocados prontamente, já que as ordens médias de evocação foram inferiores a 3 (três).

Observa-se que o elemento comprometimento reforça a noção presente no elemento da Primeira Periferia, que é “dedicação”. Os elementos capacitação, organização, planejamento e qualidade guardam uma relação com o significado de eficiência presente na Administração e na Economia, como ciências.

No quarto quadrante, encontram-se os Elementos Periféricos ou da Segunda Periferia, a saber: agilidade, pontualidade e respeito, que possuem baixa frequência, inferior a 11, e que foram evocados tardiamente, já que as ordens médias das evocações foram superiores a 3 (três).

Finalizando, observa-se que os elementos periféricos demonstram que as representações sociais são marcadas também por diferenças entre os indivíduos, além de serem flexíveis. Os elementos periféricos complementam os elementos centrais. Enquanto o termo indutor, a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal, é visto a partir dos elementos centrais como sinônimo de boa gestão, o mesmo a partir dos elementos periféricos é visto como sinônimo de métodos que proporcionem às organizações alcançarem resultados da melhor maneira possível.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade faz exigências quanto à eficiência e à efetividade na gestão dos recursos públicos. Ela se preocupa não só com os meios que foram utilizados para o alcance dos objetivos traçados pelas instituições públicas, mas também com o impacto do alcance desses objetivos para coletividade.

A inserção do Princípio da Eficiência, presente no artigo 37 da Constituição Federal, com a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, transformou as exigências feitas pela sociedade para que houvesse eficiência na gestão pública em exigências legais também. Ou seja, o que era objeto de uma discussão política passou a ser objeto de discussão legal.

Para ilustrar: sabe-se que o semáforo, dentre outras utilidades, serve para orientar a circulação de motoristas e pedestres nas vias terrestres. De um modo geral, será que motoristas e pedestres, nas vias terrestres, param, quando é para parar, e seguem, quando é para seguir? Da mesma forma, pergunta-se o seguinte: a inserção do Princípio da Eficiência teve e ainda tem reflexos na conduta dos gestores públicos, que não estão livres para serem eficientes ou ineficientes?

A eficiência na gestão pública como exigência legal parece ter formalmente produzido uma mudança de paradigma na Administração Pública do Brasil, que passou a seguir um modelo gerencial, e não mais unicamente um modelo burocrático. Acredita-se que essa mudança de paradigma pode ter sido o resultado da mudança de comportamento dos gestores e dos demais agentes públicos. Essa mudança de comportamento dos gestores e dos demais agentes públicos pode ter sido o resultado de uma reação gerada a partir da exigência legal de se buscar eficiência na gestão pública, ou em razão das representações sociais desses gestores e agentes públicos, visto que as representações sociais produzem ou modificam comportamentos.

Foi a partir desse contexto que esta pesquisa apresentou como problema conhecer as representações sociais dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, extintas Escolas Agrotécnicas Federais, sobre a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal. Conhecer o conjunto de informações, atitudes e crenças desses gestores sobre o referido assunto, guarda grande relevância, à medida que permite que se tenha acesso ao conhecimento que é socialmente construído e compartilhado entre os membros desse grupo, que se possa descobrir a identidade social do indivíduo no grupo, que se conheçam os comportamentos e as práticas aceitos ou não pelo grupo dentro de um determinado contexto, e ainda que se conheçam as explicações e justificativas dos indivíduos do grupo acerca de suas condutas.

A estrutura das representações sociais dos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó acerca da eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal, identificada neste trabalho, apresentou como elementos centrais os termos: compromisso, responsabilidade, transparência e ética. Esses resultados apontaram para uma nova significação do termo eficiência, que deixa de estar voltado apenas para relação entre o custo e o benefício das ações desenvolvidas pelas instituições públicas. Acredita-se que, para esses gestores, o termo eficiência está relacionado ao modo como os mesmos, na condição de agentes públicos, tratam a “coisa pública”.

O desempenho operacional, para os participantes da pesquisa, está presente no sistema periférico da representação, principalmente por meio dos elementos agilidade e pontualidade. Estes, por suas posições na estrutura da representação, não são considerados elementos estáveis, que é uma característica do sistema central.

Um grupo de gestores, durante o teste de evocações livres, apresentou uma visão mais técnica acerca do termo indutor utilizado na pesquisa. Essa visão é representada pelos



elementos de contraste: capacitação, comprometimento, organização, planejamento e qualidade. Sem esses elementos, parece ser difícil atingir a eficiência na gestão das instituições públicas de ensino.

Os termos dedicação e respeito, embora sejam, respectivamente, elementos de primeira e segunda periferia, guardam uma forte relação com os elementos centrais, demonstrando uma nova significação para eficiência na gestão das instituições públicas de ensino.

É oportuno registrar que os participantes desta pesquisa formaram um grupo caracterizado, em sua maioria, por pessoas do sexo masculino, a saber: setenta e três por cento. As faixas etárias de trinta e quatro a quarenta e três anos e de mais de quarenta e três anos, juntas, perfizeram um percentual de sessenta e oito por cento dos participantes da pesquisa. Cinquenta e quatro por cento do universo pesquisado possui formação ao nível de graduação e de especialização. Parte dos vinte e sete por cento dos gestores que ainda possuem formação ao nível médio ou técnico estão em processo de conclusão de cursos de graduação. Quarenta e quatro por cento dos pesquisados já atuam como gestor, nos Campi São Luís – Maracanã e Codó, entre 01 (um) e 02 (dois) anos e 11 meses. Setenta e um por cento dos participantes da pesquisa nunca atuaram como gestores em outros Campi do IFMA ou em outras instituições públicas de ensino. Aqueles que atuaram como gestores em outros Campi do IFMA ou em outras instituições públicas de ensino o fizeram, em sua maioria, cerca de noventa por cento, no intervalo de tempo que se estende até 02 (dois) anos e 11 meses.

Em sua maioria, cerca de trinta e nove por cento, os participantes da pesquisa ainda não possuem três anos como servidores de carreira, ou seja, ainda não cumpriram o estágio probatório. Quarenta e nove por cento dos pesquisados afirmou que a carga horária dedicada à gestão chega às 40 (quarenta) horas semanais; trinta e dois por cento declarou que a referida carga horária é superior às 40 (quarenta) horas semanais. E ainda: sessenta por cento dos sujeitos da pesquisa declararam que sabiam que a eficiência na gestão era uma exigência legal desde 1998.

Para cinquenta e seis por cento dos participantes da pesquisa, a maioria das instituições públicas de ensino, que conhecem, possui a imagem de uma gestão ineficiente. Para estes, em sua maioria, a imagem de gestão ineficiente se dá em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional. Aqueles que declararam que a maioria das instituições públicas de ensino, que conhecem, possui a imagem de uma gestão eficiente, justificaram suas posições, afirmando, em sua maioria, que, nessas instituições, existem profissionais qualificados, condições de trabalho, ações desenvolvidas e resultados alcançados.

Os participantes da pesquisa apresentaram uma significação à expressão eficiência na gestão de instituições públicas de ensino. Dentre as categorias definidas com o objetivo de organizar as significações apresentadas pelos pesquisados, a que apresentou maior frequência relativa foi: *comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar*.

Quanto aos fatores internos e externos que afetam a eficiência na gestão das instituições públicas de ensino, foi realizada uma análise categorial que apontou *o grau de comprometimento e de responsabilidade, no trato da “coisa pública”, por parte dos servidores* como o fator interno de maior frequência relativa. No que se refere ao fator externo, a referida análise apontou a *burocracia* como aquele que fator com maior frequência relativa.

Os participantes da pesquisa declararam que os gestores das instituições públicas de ensino que conhecem têm como característica principal o comprometimento. As suas expectativas, no que se refere à busca da eficiência na gestão das instituições públicas de ensino que conhecem com o objetivo de alcançar a melhoria do processo de educativo no

interior das mesmas, são boas e boas, com ressalvas. Para eles, a importância dos indicadores de desempenho para os gestores públicos e para sociedade está relacionada ao controle social.

Retomando o ponto de partida desta pesquisa, ser eficiente, para Administração, como ciência, é alcançar objetivos propostos da melhor maneira possível, com uma relação positiva entre custos e benefícios. Ao conhecer o que pensa os gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, descobriu-se que a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal, para esse grupo, ganhou uma nova significação, que é ter compromisso, ter responsabilidade, ter transparência e ser ético.

Acredita-se que esses gestores não se esqueceram do que aprenderam nos livros ou em sala de aula. Talvez todos eles conheçam muito bem o conceito de eficiência. Até porque os órgãos de controle fazem uso de vários indicadores de desempenho para aferirem a eficiência de suas instituições. Acontece que, no cotidiano, nas conversas, na troca de ideias, na relação interpessoal, por meio das notícias veiculadas nos meios de comunicação, o saber do senso comum, construído pelos gestores dos Campi São Luís – Maracanã e Codó, diz que a eficiência na gestão da escola pública da Rede Federal está relacionada ao compromisso, à responsabilidade, à transparência e à ética.

Acredita-se que as representações sociais dos participantes da pesquisa guardem uma relação com as características, o perfil dos mesmos e com o contexto no qual estão inseridos. Os atuais Campi São Luís – Maracanã e Codó, até o ano de 2008, vivenciaram o modelo das extintas Escolas Agrotécnicas Federais. O processo de integração dessas Escolas com o Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão para criação do Instituto Federal do Maranhão ainda é objeto de muitos debates. Imagina-se que talvez fosse diferente a organização das representações sociais dos sujeitos da pesquisa, caso os atuais Campi São Luís – Maracanã e Codó ainda estivessem atuando como Escolas Agrotécnicas Federais. Os elementos centrais e periféricos poderiam não ser mais os mesmos.

Finalizando, espera-se que os resultados alcançados com este trabalho de pesquisa possam contribuir para melhoria da gestão das instituições públicas de ensino, à medida que considerem como referência as representações sociais dos gestores. E, ao reconhecer sua validade, pertinência e relevância, espera-se que mais pesquisas sejam realizadas sobre o apoio da teoria das representações sociais e de sua abordagem complementar, que é a Teoria do Núcleo Central.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIC, J. C. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, A. S. P. (Org.); OLIVEIRA, D. C. (Org.). **Estudos interdisciplinares de representação social**. 2. ed. Goiânia: AB, 2000. p. 27-38.

ABRIC, J. C. **Pratiques sociales et représentations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.

ALEXANDRE, M. Representação Social: uma genealogia do conceito. **Comum**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 23, p.122-138, jul. 2004. Semestral.

ALVES-MAZOTTI, A. J. **Representações sociais: aspectos teóricos e aplicações à educação**. Revista *Múltiplas Leituras*, v.1, nº.1, p. 18-43, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. REPRESENTAÇÕES SOCIAIS: ASPECTOS TEÓRICOS E APLICAÇÕES À EDUCAÇÃO. **Revista Múltiplas Leituras**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.18-43, jan. 2008. Semestral.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003. Cap. 1, p. 01-205.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, Eficiência e Modelos de Gestão Pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 3, set./dez. 1997. Quadrimestral.

ARRUDA, Angela. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. In: **Cadernos de Pesquisa**, n. 117, novembro 2002, p. 127-147.

BRASIL. Coordenação-geral De Supervisão Da Gestão Das Instituições Federais De Educação Profissional E Tecnológica. Ministério De Educação. **SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**. Brasília, 2007. 79 p.

BRASIL. Fernando Henrique Cardoso. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. 68 p.

BRASIL. Ibge. Desenvolvido Por. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

BRASIL. Ifma - Campus Codó. Desenvolvido Por. **Histórico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - Campus Codó**. Disponível em: <<http://200.137.128.26/index.php/campi/codo>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

BRASIL. Ifma - Campus São Luís - Maracanã. Desenvolvido Por. **Histórico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - Campus São Luís - Maracanã**. Disponível em: <<http://200.137.128.26/index.php/campi/maracana>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

BRASIL. Ifma. Desenvolvido Por. **Relatório de Gestão do Exercício de 2011**. São Luís, 2012. 231 p.

BRASIL. Programa de Pós-graduação em Educação Agrícola. Instituto de Agronomia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Projetos de Pesquisa: Gestão e Autonomia Administrativa**. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/>>. Acesso em: 19 set. 2012.

CASTRO, Rodrigo Batista De. EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **KIT ENANPAD 2006**. Rio De Janeiro: ANPAD, 2006. p. 01 - 11.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. 13 ed., São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987.

DUVEEN, Gerard. *Introdução: O Poder das Idéias*. In: **Representações Sociais: Investigações em Psicologia Social**. 5ª Ed – Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

FARR, Robert M. **Representações Sociais: A teoria e sua história**. IN: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em representações sociais**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

FLAMENT, C. *Estrutura e dinâmica das representações sociais*. In: JODELET, D. **As organizações sociais**. Rio de Janeiro: UERJ, 2001.

GIRGLIOLI, Pier Paolo. Burocracia. In: Bobbio, Norberto *et alii*. *Dicionário de Política*. 7. ed. Brasília, UnB, v.1, 1995.

GUARESCHI, Pedrinho A.; JOVCHELOVITCH, Sandra (Org.). **Textos em Representações Sociais**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. 262 p.

JODELET, D. **Représentation sociale: phénomène, concept et théorie**. In: MOSCOVICI, S (Dir.). *Psychologie sociale*, 2.ed. Paris: P.F.F., 1990

JODELET, Denise. **Representações sociais: um domínio em expansão**. Disponível em: <<http://portaladm.estacio.br/media/3432753/jodelet-drs-um-dominio-em-expansao.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

JOVCHELOVITCH, Sandra. *Vivendo a vida com outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais*. In: JOVCHELOVITCH, S & GUARESCHI, P (org). **Textos em representações sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 12ª Ed., 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **DIREITO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO**. São Paulo: Malheiros, 2007.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. , p.105-119, jun. 2000. Trimestral.

MOREIRA, A.S.P.; CAMARGO, B.V; JESUINO, J.C.; NÓBREGA, S.M. *Perspectivas teórico metodológicas em representações sociais*. João Pessoa: editora da UFPB, 2005.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 5ª edição, 2007.

MOSCOVICI, Serge. **La psychanalyse, son image et son public**. Paris: P. U. F., 1976.

NAIFF, D. G. M, MONTEIRO, R.C. & NAIFF, L.A. M. O camponês e o agricultor nas representações sociais de estudantes universitários. *In: Psico-USF*, v. 14, n. 2, p. 221-227, maio/ago. 2009.

NAIFF, L. A. M. e NAIFF, D. G. M. Educação de jovens e adultos em uma análise psicossocial: representações e práticas sociais. *In: Psicologia & Sociedade*; 20 (3); p. 402-407, 2008.

OLIVIERA, D. C., MARQUES, S. C., GOMES, A. M. T., & TEIXEIRA, M. A. T. V. *Análise das evocações livres: uma técnica de análise estrutural das representações sociais*. In MOREIRA, A.S.P.; CAMARGO, B.V; JESUINO, J.C.; NÓBREGA, S.M. **Perspectivas teórico metodológicas em representações sociais**. João Pessoa: editora da UFPB, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

SÁ, C.P. (1996). *Núcleo central das representações sociais*. Petrópolis: Vozes.

SÁ, Celso Pereira de. **Núcleo Central das Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996. 189 p.

SPINK, Mary Jane. **Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais**. IN: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em representações sociais**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

## **8 ANEXOS**

## Anexo A - Instrumento de Coleta de Dados



### INSTITUTO DE AGRONOMIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA – PPGEA MESTRADO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA

Prezado (a) Gestor (Ocupante de Chefia):

Este **QUESTIONÁRIO** foi elaborado para a coleta de dados de uma pesquisa que está sendo desenvolvida no mestrado em Educação Agrícola da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro sobre as Representações Sociais dos Gestores dos *Campi* São Luís – Maracanã e Codó do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) acerca da Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Pedimos que colabore com esta pesquisa respondendo as questões abaixo e expressando a sua opinião sobre o tema. Desde já agradecemos pela atenção e disponibilidade.

Marcos Reges Reis Ribeiro – Mestrando em Educação Agrícola da UFRRJ  
Prof. Dr. Denis Giovanni Monteiro Naiff – Orientador

#### 1 – Qual a sua idade?

- Entre 18 e 23 anos                       Entre 24 e 33 anos  
 Entre 34 e 43 anos                       Mais de 43 anos

#### 2 – Sexo?

- Masculino                       Feminino

#### 3 – Qual a sua formação?

- Graduação. Área: \_\_\_\_\_  
 Especialização. Área: \_\_\_\_\_  
 Mestrado. Área: \_\_\_\_\_  
 Doutorado. Área: \_\_\_\_\_

#### 4 – Há quanto tempo você atua como gestor (ocupante de chefia), seja na extinta EAF São Luís ou na EAF Codó, seja no Campus São Luís – Maracanã ou no Campus Codó?

- Até 11 meses                       De 01 a 02 anos e 11 meses                       De 03 a 04 anos e 11 meses  
 De 05 e 09 anos e 11 meses                       De 10 e 15 anos                       Mais de 15 anos

#### 5 – Por quanto tempo você atuou como gestor (ocupante de chefia) em outros *Campi* ou em outras Instituições Públicas Ensino?

- Até 11 meses                       De 01 a 02 anos e 11 meses                       De 03 a 04 anos e 11 meses  
 De 05 e 09 anos e 11 meses                       De 10 e 15 anos                       Mais de 15 anos

**6 – Qual a carga horária semanal dedicada ao trabalho que você desenvolve como gestor (ocupante de chefia) no Campus São Luís – Maracanã ou no Campus Codó?**

- Até 10 horas     Até 20 horas     Até 30 horas  
 Até 40 horas     Acima de 40 horas

**7 – Há quanto tempo você atua como servidor de carreira no Campus São Luís – Monte Castelo?**

- Até 11 meses                       De 01 a 02 anos e 11 meses     De 03 a 04 anos e 11 meses  
 De 05 e 09 anos e 11 meses     De 10 e 15 anos                       Mais de 15 anos

### QUESTÕES DE EVOCAÇÃO LIVRE

**8 – Descreva 05 (cinco) palavras ou expressões que vêm à sua lembrança quando você lê o termo abaixo:**

#### EFICIÊNCIA NA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

- [ a ]. \_\_\_\_\_  
[ b ]. \_\_\_\_\_  
[ c ]. \_\_\_\_\_  
[ d ]. \_\_\_\_\_  
[ e ]. \_\_\_\_\_

**9 – Agora coloque estes termos em ordem de importância para você. Do mais importante para o menos importante.**

[    ]	[    ]	[    ]	[    ]	[    ]
↑				↑
1º lugar (Mais importante)	2º	3º	4º	5º lugar (Menos importante)

**10 - Você sabia que a eficiência na gestão pública é uma exigência legal desde 1998?**

- Sim                       Não

**11 - Para você, o que significa eficiência na gestão de instituições públicas de ensino?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**12 - Em sua opinião, as instituições públicas de ensino que você conhece possuem, para comunidade na qual as mesmas estão inseridas, a imagem de uma gestão eficiente ou ineficiente? Por quê?**

---

---

---

**13 - Em seu entendimento, que fatores internos ou externos afetam a eficiência na gestão das instituições públicas de ensino que você conhece?**

---

---

---

**14 - Que características você observa nos gestores (ocupantes de chefias) que estão à frente dos processos de trabalho realizados pelas instituições públicas ensino que você conhece?**

---

---

---

**15 - Quais as suas expectativas em relação à busca da eficiência na gestão das instituições públicas de ensino que você conhece com o objetivo de alcançar a melhoria do processo de educativo no interior das mesmas?**

---

---

---

**16 - Em sua opinião, no que se refere à gestão das instituições públicas, qual a importância dos indicadores de desempenho para os gestores públicos e para sociedade?**

---

---

---

## **Anexo B - Evocações Livres por Ordem de Evocação Termo Indutor: A Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal**

- 001 1 compromisso 2 competência 3 responsabilidade 4 respeito 5 dedicação  
002 1 dedicação 2 compromisso 3 criatividade 4 humildade 5 formação continuada  
003 1 autonomia 2 credibilidade 3 transparência 4 eficiência nas ações 5 comprometimento  
004 1 planejamento 2 transparência 3 democratização das decisões 4 ética 5 ação coletiva  
005 1 transparência 2 ética 3 oportunidade 4 responsabilidade 5 profissionalismo  
006 1 ação 2 aperfeiçoar 3 inovação 4 projetos 5 eficácia  
007 1 infraestrutura 2 burocracia 3 recursos humanos 4 qualificação do servidor 5 jornada de trabalho  
008 1 difícil 2 complicada 3 inexistente 4 impossível 5 descomprometida  
009 1 celeridade 2 objetividade 3 disponibilidade 4 moralidade 5 ética  
010 1 transparência 2 celeridade 3 compromisso 4 moralidade 5 ética  
011 1 transparência 2 sustentabilidade 3 celeridade 4 qualidade 5 compromisso  
012 1 dinamismo 2 transparência 3 pontualidade 4 assiduidade 5 compromisso  
013 1 compromisso 2 responsabilidade 3 ação estratégica 4 dedicação 5 competência  
014 1 satisfação 2 agilidade 3 qualidade 4 planejamento 5 organização  
015 1 participação democrática 2 ensino com compromisso 3 inclusão de comunidades e movimentos sociais 4 pesquisa e extensão para professores e alunos 5 descentralização  
016 1 educação 2 popularidade 3 compreensão 4 pontualidade 5 comportamento  
017 1 excelência 2 impessoalidade 3 capacitação 4 resultados atingidos 5 políticas educacionais  
018 1 obrigação 2 busca permanente 3 direito da sociedade 4 dedicação 5 trabalho  
019 1 dedicação 2 exclusividade 3 honestidade 4 solidariedade 5 dar importância ao desempenho das atividades  
020 1 legalidade 2 transparência 3 agilidade 4 flexibilidade 5 humanidade  
021 1 gestão democrática 2 comprometimento 3 objetivos 4 organização 5 qualificação  
022 1 objetivo 2 parceria 3 capacitação 4 produtividade 5 educação  
023 1 organização 2 planejamento 3 eficiência 4 compromisso 5 responsabilidade  
024 1 compromisso 2 dedicação 3 transparência 4 profissionalismo 5 qualificação  
025 1 produção 2 responsabilidade 3 ética 4 urbanidade 5 capacidade profissional  
026 1 ética 2 qualidade 3 desburocratização 4 capacidade de atendimento ao público 5 gestão democrática  
027 1 responsabilidade 2 agilidade 3 firmeza 4 diálogo 5 respeito  
028 1 agilidade 2 comunicação 3 parceria 4 liderança 5 respeito  
029 1 confiabilidade 2 veracidade 3 comprometimento 4 ética 5 responsabilidade  
030 1 transparência 2 organização 3 cooperação 4 respeito 5 agilidade  
031 1 estudantes, professores e técnicos administrativos motivados 2 proximidade com a comunidade 3 alto índice de aprovação e desempenho dos estudantes 4 projetos culturais envolvendo toda a comunidade escolar 5 produção de conhecimento  
032 1 compromisso 2 ética 3 qualidade 4 afetividade 5 capacitação  
033 1 melhorias 2 satisfação 3 credibilidade 4 aprimoramento 5 compromisso social  
034 1 produtividade 2 contentamento do usuário 3 estabilidade 4 status 5 boa remuneração  
035 1 compromisso 2 atitude 3 qualidade 4 responsabilidade 5 eficiência  
036 1 compromisso 2 trabalho em equipe 3 responsabilidade 4 honestidade 5 zelo para com os bens públicos  
037 1 capacitação 2 apoio do gestor 3 equipe 4 vocação 5 afinidade

038 1 pontualidade 2 responsabilidade 3 transparência 4 postura 5 relacionamento interpessoal

039 1 dedicação 2 compromisso 3 respeito 4 pesquisa 5 estudo

040 1 alunos bem preparados 2 professores qualificados 3 espaço físico adequado 4 atendimento das classes menos favorecidas 5 compromisso social

041 1 descentralização 2 boas relações interpessoais 3 compromisso 4 cooperação 5 monitoramento de resultados

042 1 ética administrativa 2 dedicação 3 compromisso 4 relacionamento interpessoal 5 disponibilidade pessoal

043 1 produtividade 2 gerência 3 resultado 4 comprometimento 5 agilidade

044 1 determinação 2 responsabilidade 3 dedicação 4 respeito 5 compromisso

045 1 qualidade 2 reconhecimento 3 destaque 4 democrático 5 eficiente

046 1 organização 2 planejamento 3 educação de qualidade 4 formação holística dos sujeitos 5 inclusão

047 1 transparência 2 administração 3 burocracia 4 organização 5 planejamento

048 1 responsabilidade 2 dedicação 3 pontualidade 4 compromisso 5 respeito

049 1 otimização 2 desenvolvimento 3 empenho 4 excelência 5 racionalização

050 1 dedicação 2 eficácia 3 comprometimento 4 legalidade 5 impessoalidade

051 1 qualidade 2 responsabilidade 3 otimização 4 dedicação 5 comprometimento

052 1 patrimonialismo 2 burocracia 3 inexperiência 4 pouco eficiente 5 poderia ser bem melhor

053 1 compromisso 2 dedicação 3 profissionalismo 4 capacitação 5 técnica

054 1 qualidade 2 honestidade 3 compromisso 4 ética 5 cumprir a lei

055 1 infraestrutura funcional 2 quadro de servidores suficiente 3 alunos nas salas de aula 4 celeridade nos procedimentos e processos 5 acompanhamento acadêmico dos alunos

056 1 desburocratização 2 responsabilidade 3 compromisso 4 honestidade 5 pontualidade

057 1 responsabilidade 2 comprometimento 3 paciência 4 colaboração 5 foco

058 1 dedicação 2 compromisso 3 qualidade 4 ética 5 respeito

059 1 rendimento 2 resultados 3 ética 4 eficácia 5 fiscalização

060 1 planejamento 2 compras 3 monitoramento 4 relações 5 satisfação

061 1 gestão democrática 2 delegação de poderes 3 planejamento 4 estabelecimento de metas 5 bons resultados

062 1 legalidade 2 transparência 3 motivação 4 desempenho 5 dedicação

063 1 amor 2 pontualidade 3 compromisso 4 criatividade 5 apoio

064 1 atitude 2 compromisso 3 agilidade 4 conhecimento 5 relacionamento

065 1 compromisso 2 administração 3 transparência 4 planejamento 5 prestação de contas

066 1 compromisso 2 dedicação 3 responsabilidade 4 convivência 5 paciência

067 1 reconhecimento 2 escola organizada 3 alunos interessados 4 professores capacitados 5 estrutura adequada

068 1 compromisso 2 profissionalismo 3 motivação 4 responsabilidade 5 capacitação

069 1 compromisso 2 responsabilidade 3 capacidade de decisão 4 trabalho em equipe 5 ética

070 1 carência 2 administração 3 resultados 4 propostas 5 disciplina

071 1 compromisso 2 dedicação 3 assiduidade 4 perseverança 5 responsabilidade

072 1 responsabilidade 2 dedicação 3 organização 4 disciplina 5 parceria

073 1 visão 2 respeito 3 liderança 4 ética 5 humildade

## **Anexo C - Evocações Livres por Ordem de Importância Termo Indutor: A Eficiência na Gestão da Escola Pública da Rede Federal**

- 001 1 compromisso 2 responsabilidade 3 competência 4 respeito 5 dedicação  
002 1 compromisso 2 dedicação 3 formação continuada 4 criatividade 5 humildade  
003 1 eficiência nas ações 2 comprometimento 3 credibilidade 4 transparência 5 autonomia  
004 1 planejamento 2 democratização das decisões 3 ética 4 transparência 5 ação coletiva  
005 1 transparência 2 oportunidade 3 ética 4 responsabilidade 5 profissionalismo  
006 1 ação 2 projetos 3 eficácia 4 aperfeiçoar 5 inovação  
007 1 qualificação do servidor 2 recursos humanos 3 jornada de trabalho 4 burocracia 5 infraestrutura  
008 1 descomprometida 2 impossível 3 inexistente 4 complicada 5 difícil  
009 1 celeridade 2 objetividade 3 disponibilidade 4 ética 5 moralidade  
010 1 compromisso 2 transparência 3 celeridade 4 moralidade 5 ética  
011 1 sustentabilidade 2 transparência 3 qualidade 4 celeridade 5 compromisso  
012 1 transparência 2 compromisso 3 assiduidade 4 dinamismo 5 pontualidade  
013 1 competência 2 compromisso 3 responsabilidade 4 dedicação 5 ação estratégica  
014 1 satisfação 2 qualidade 3 planejamento 4 organização 5 agilidade  
015 1 inclusão de comunidades e movimentos sociais 2 participação democrática 3 ensino com compromisso 4 pesquisa e extensão para professores e alunos 5 descentralização  
016 1 comportamento 2 educação 3 pontualidade 4 popularidade 5 compreensão  
017 1 capacitação 2 resultados atingidos 3 excelência 4 impessoalidade 5 políticas educacionais  
018 1 obrigação 2 busca permanente 3 direito da sociedade 4 dedicação 5 trabalho  
019 1 dedicação 2 dar importância ao desempenho das atividades 3 exclusividade 4 honestidade 5 solidariedade  
020 1 legalidade 2 transparência 3 agilidade 4 flexibilidade 5 humanidade  
021 1 comprometimento 2 organização 3 objetivos 4 qualificação 5 gestão democrática  
022 1 educação 2 capacitação 3 produtividade 4 objetivo 5 parceria  
023 1 planejamento 2 organização 3 compromisso 4 eficiência 5 responsabilidade  
024 1 dedicação 2 compromisso 3 qualificação 4 profissionalismo 5 transparência  
025 1 responsabilidade 2 ética 3 capacidade profissional 4 produção 5 urbanidade  
026 1 ética 2 qualidade 3 desburocratização 4 capacidade de atendimento ao público 5 gestão democrática  
027 1 responsabilidade 2 agilidade 3 firmeza 4 respeito 5 diálogo  
028 1 liderança 2 comunicação 3 agilidade 4 parceria 5 respeito  
029 1 responsabilidade 2 comprometimento 3 veracidade 4 Ética 5 confiabilidade  
030 1 organização 2 transparência 3 respeito 4 agilidade 5 cooperação  
031 1 estudantes, professores e técnicos administrativos motivados 2 alto índice de aprovação e desempenho dos estudantes 3 proximidade com a comunidade 4 produção de conhecimento 5 projetos culturais envolvendo toda a comunidade escolar  
032 1 compromisso 2 capacitação 3 ética 4 qualidade 5 afetividade  
033 1 melhorias 2 aprimoramento 3 satisfação 4 credibilidade 5 compromisso social  
034 1 boa remuneração 2 produtividade 3 contentamento do usuário 4 status 5 estabilidade  
035 1 compromisso 2 qualidade 3 atitude 4 responsabilidade 5 eficiência  
036 1 responsabilidade 2 trabalho em equipe 3 honestidade 4 zelo para com os bens públicos 5 compromisso  
037 1 equipe 2 apoio do gestor 3 capacitação 4 afinidade 5 vocação

038 1 transparência 2 relacionamento interpessoal 3 responsabilidade 4 postura 5 pontualidade  
039 1 dedicação 2 compromisso 3 respeito 4 pesquisa 5 estudo  
040 1 professores qualificados 2 espaço físico adequado 3 atendimento das classes menos favorecidas 4 compromisso social 5 alunos bem preparados  
041 1 compromisso 2 boas relações interpessoais 3 descentralização 4 cooperação 5 monitoramento de resultados  
042 1 compromisso 2 ética administrativa 3 relacionamento interpessoal 4 dedicação 5 disponibilidade pessoal  
043 1 gerência 2 comprometimento 3 produtividade 4 agilidade 5 resultado  
044 1 determinação 2 dedicação 3 responsabilidade 4 compromisso 5 respeito  
045 1 qualidade 2 destaque 3 reconhecimento 4 eficiente 5 democrático  
046 1 educação de qualidade 2 formação holística dos sujeitos 3 Inclusão 4 planejamento 5 organização  
047 1 planejamento 2 administração 3 organização 4 transparência 5 burocracia  
048 1 responsabilidade 2 pontualidade 3 dedicação 4 compromisso 5 respeito  
049 1 desenvolvimento 2 otimização 3 excelência 4 racionalização 5 empenho  
050 1 legalidade 2 impessoalidade 3 comprometimento 4 eficácia 5 dedicação  
051 1 responsabilidade 2 qualidade 3 otimização 4 dedicação 5 comprometimento  
052 1 patrimonialismo 2 burocracia 3 inexperiência 4 poderia ser bem melhor 5 pouco eficiente  
053 1 profissionalismo 2 compromisso 3 capacitação 4 dedicação 5 técnica  
054 1 ética 2 compromisso 3 Qualidade 4 cumprir a lei 5 honestidade  
055 1 infraestrutura funcional 2 quadro de servidores suficiente 3 alunos nas salas de aula 4 acompanhamento acadêmico dos alunos 5 celeridade nos procedimentos e processos  
056 1 compromisso 2 responsabilidade 3 honestidade 4 pontualidade 5 desburocratização  
057 1 responsabilidade 2 foco 3 comprometimento 4 colaboração 5 paciência  
058 1 qualidade 2 dedicação 3 respeito 4 compromisso 5 ética  
059 1 ética 2 resultados 3 fiscalização 4 eficácia 5 rendimento  
060 1 planejamento 2 relações 3 compras 4 monitoramento 5 satisfação  
061 1 planejamento 2 gestão democrática 3 bons resultados 4 estabelecimento de metas 5 delegação de poderes  
062 1 legalidade 2 transparência 3 desempenho 4 dedicação 5 motivação  
063 1 amor 2 compromisso 3 pontualidade 4 apoio 5 criatividade  
064 1 compromisso 2 atitude 3 conhecimento 4 relacionamento 5 agilidade  
065 1 compromisso 2 planejamento 3 transparência 4 administração 5 prestação de contas  
066 1 compromisso 2 responsabilidade 3 dedicação 4 convivência 5 paciência  
067 1 escola organizada 2 alunos interessados 3 professores capacitados 4 reconhecimento 5 estrutura adequada  
068 1 profissionalismo 2 compromisso 3 motivação 4 capacitação 5 responsabilidade  
069 1 compromisso 2 ética 3 trabalho em equipe 4 capacidade de decisão 5 responsabilidade  
070 1 disciplina 2 administração 3 propostas 4 carência 5 resultados  
071 1 compromisso 2 responsabilidade 3 perseverança 4 dedicação 5 assiduidade  
072 1 responsabilidade 2 organização 3 disciplina 4 parceria 5 dedicação  
073 1 humildade 2 visão 3 respeito 4 ética 5 liderança

**Anexo D - Categorias Relacionadas às Respostas dos Participantes da Pesquisa sobre o Significado da Eficiência na Gestão das Instituições Públicas de Ensino.**

<b>Sujeitos</b>	<b>Respostas dos Participantes da Pesquisa</b>	<b>Categorias</b>
1	Significa compromisso com o tratamento da coisa pública, o trato com os sistemas que funcionam de verdade, dando melhor qualidade ao desenrolar dos serviços e atividades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.</li> </ol>
2	É o cumprimento das funções às quais o servidor é encarregado, ou seja, é quando o servidor cumpre suas funções em tempo hábil. Não tem o mesmo significado de eficaz, pois este além de cumprir tais funções, as faz com qualidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor; e</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.</li> </ol>
3	A eficiência, em meu ponto de vista, é quando todos os gestores e afins mostram comprometimento com o ensino, e procuram manter um padrão de qualidade no ensino, onde os resultados serão no mercado de trabalho com bons profissionais.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar;</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade;</li> <li>3. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.</li> </ol>
4	O cumprimento da missão de preparar os discentes para vida, e que seja atingida essa missão.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.</li> </ol>
5	Saber usar os recursos e prestar contas à sociedade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimentos</li> </ol>

		específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação; e
		2. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.
6	É a qualidade da gestão pública que tem por finalidade orientar o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.	1. Princípio da função administrativa e uma qualidade da gestão pública.
7	Capacitar alunos para cidadania.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.
8	Um conjunto de ações integradas na busca de um mesmo fim, ou seja, mais qualidade na educação pública federal.	1. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade; 2. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.
9	É fazer corretamente a função e de forma ágil.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e 2. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor.
10	Ter compromisso com o bem público, trabalhando com transparência e ética, agindo com celeridade na resolução dos problemas e no encaminhamento do trabalho para a maximização do tempo.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; 2. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar

		<p>contas, em obediência à lei; e</p> <p>3. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor.</p>
11	<p>Proporcionar boa qualidade de ensino e facilidade de acesso à educação ao público alvo dessas instituições, os alunos, bem como integração com a comunidade.</p>	<p>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar;</p> <p>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade; e</p> <p>3. Reconhecimento institucional e integração entre os setores e com a comunidade.</p>
12	<p>Ser dinâmico.</p>	<p>1. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor.</p>
13	<p>Compromisso com o dinheiro público, do qual será gerido com responsabilidade, através da competência e dedicação do seu gestor, diante de uma ação estratégica prévia.</p>	<p>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar;</p> <p>2. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação;</p> <p>3. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.</p>
14	<p>Buscar atingir de forma ágil e com qualidade a satisfação da sociedade.</p>	<p>1. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor;</p> <p>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das</p>



		técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade; e
		3. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.
15	Comunidades bem atendidas, futuro de um Estado, município e país com melhores IDH.	1. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.
16	Todos os funcionários públicos devem ter comportamento e ser eficiente.	1. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor.
17	Saber tomar decisões complicadas, como, por exemplo: exposições pedagógicas, com ações simples. Tratar do prédio com esmero e cuidado. Abraçar a democratização nas resoluções, em que a comunidade pode contribuir, etc.	1. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação; 2. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; 3. Reconhecimento institucional e integração entre os setores e com a comunidade; e 4. Gestão democrática e uma comunidade escolar motivada.
18	É atingir a missão da instituição.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.
19	Desempenhar suas atribuições com muita dedicação.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.
20	Todos os setores funcionando de uma maneira integrada e eficiente nas instituições públicas.	1. Reconhecimento institucional e integração entre os setores e com a

		comunidade.
21	É a definição dos objetivos, metas, planejamento para alcançar resultados satisfatórios no processo ensino aprendizagem.	1. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.
22	Significa a integração de vários fatores, em especial fatores relacionados a infraestrutura geral e os recursos humanos disponibilizados, assim como o grau de instrução dos agentes envolvidos nos processos que buscam os objetivos das instituições públicas.	1. Reconhecimento institucional e integração entre os setores e com a comunidade; e 2. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação.
23	Uma ação eficaz de uma metodologia do planejamento de gestão para atender os objetivos com qualidade do serviço público.	1. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade; e 2. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.
24	É desenvolver suas atividades de comandos com respeito, sabedoria e valorizando os seus colegas de equipe, incentivando-os e oferecendo condições de trabalho, para que o produto final seja de qualidade.	1. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor; e 2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.
25	É apresentar ou oferecer dinamismo às demandas de ensino público, com base na ética profissional e na capacidade gestacional.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e 2. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que

		sustentam o bom desempenho do servidor.
26	É a capacidade de atender seu público alvo com educação de qualidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.</li> </ol>
27	Planejamento das atividades e resolução dos problemas de acordo com o interesse público e com a legislação em vigor.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar;</li> <li>2. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.</li> </ol>
28	Capacidade de administrar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação.</li> </ol>
29	Significa realizar os trabalhos da melhor maneira possível, utilizando procedimentos corretos, adequando-se aos objetivos da instituição.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação;</li> <li>2. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e</li> <li>3. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.</li> </ol>
30	Resolução de problemas e execução de ações em atendimento às necessidades do processo ensino-aprendizagem, bem como às políticas sociais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser</li> </ol>

	descriminadas na Constituição e na LDB.	<p>realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e</li> <li>3. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem; e</li> <li>4. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.</li> </ol>
31	Proximidade com a comunidade, especialmente com as famílias. Estudantes, professores e técnicos administrativos motivados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconhecimento institucional e integração entre os setores e com a comunidade; e</li> <li>2. Gestão democrática e uma comunidade escolar motivada.</li> </ol>
32	Ser comprometido para realizar a contento suas atividades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.</li> </ol>
33	Significa constantes melhorias nos instrumentos de gestão para aplicabilidade nas instituições públicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.</li> </ol>
34	Atingir metas planejadas mesmo sem condições ótimas necessárias, proporcionando contentamento ao usuário direto e à comunidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade;</li> <li>2. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-</li> </ol>

		aprendizagem; e 3. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.
35	É fazer tudo com qualidade, assumindo o compromisso e tendo atitude para resolver problemas com muita responsabilidade.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e 2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.
36	Significa que o gestor deve ter em primeiro lugar responsabilidade para gerir os bens públicos sob sua guarda, tanto bens móveis, quanto bens imóveis.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.
37	Otimização dos recursos públicos para facilitar o processo ensino-aprendizagem.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e 2. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.
38	É ter transparência nas ações e apresentar resultados satisfatórios nas mesmas.	1. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.
39	Significa ter compromisso com seus deveres e ações na instituição.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.
40	Significa tornar as instituições eficientes, ou seja, fazer um gerenciamento envolvendo a comunidade escolar que ressaltem melhorias na educação.	1. Gestão democrática e uma comunidade escolar motivada; e 2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho

		para uma prestação de serviços com qualidade.
41	Significa desburocratizar e obter resultados de qualidade em menos tempo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor; e</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.</li> </ol>
42	É trabalhar de forma correta, apresentando resultados que contribuam com o desenvolvimento institucional e melhoria da qualidade da sociedade e ou comunidades a qual esta inserida.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar;</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade; e</li> <li>3. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.</li> </ol>
43	Conjunto de decisões estratégicas com o objetivo de alcançar um resultado eficaz.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.</li> </ol>
44	É a determinação e dedicação com as obrigações do dia a dia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.</li> </ol>
45	Aplicação eficiente de recursos materiais e imateriais no alcance de objetivos definidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem; e</li> <li>2. Conhecimentos específicos sobre o</li> </ol>

		trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação.
46	Uso de instrumentos para oportunizar uma educação de qualidade, uma formação holística que seja capaz de incluir os sujeitos da aprendizagem no mercado produtivo. Isso sem desconsiderar as outras dimensões dos sujeitos que não somente são exclusivamente produtivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade; e</li> <li>2. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.</li> </ol>
47	Atender às necessidades da comunidade escolar de forma organizada e consistente sem esquecer de fatores como a ética e a transparência.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei; e</li> <li>2. Gestão democrática e uma comunidade escolar motivada.</li> </ol>
48	Significa fazer com que a instituição possa satisfazer as necessidades do seu público alvo com muita maturidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem; e</li> <li>2. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.</li> </ol>
49	Otimização das atividades administrativas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem; e</li> <li>2. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam</li> </ol>

		de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação.
50	É a pessoa dedicada em realizar suas atribuições, resolvendo os percalços de suas atribuições e tarefas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e</li> <li>2. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação.</li> </ol>
51	Prestar um serviço de qualidade, minimizando os desperdícios, etc.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar;</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.</li> </ol>
52	Maximização dos bons resultados através da utilização racional dos recursos escassos disponíveis.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem; e</li> <li>2. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação.</li> </ol>
53	Desempenhar as atividades com presteza num menor espaço tempo possível.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor.</li> </ol>
54	Compromisso com a aplicação dos recursos públicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.</li> </ol>
55	Significa atingir os resultados esperados na parte pedagógica e administrativa da instituição, satisfazendo às necessidades dos alunos e servidores, dentro das normas existentes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do</li> </ol>



		<p>processo de ensino-aprendizagem;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei; e</li> <li>3. Gestão democrática e uma comunidade escolar motivada.</li> </ol>
56	É ter compromisso com a educação de boa qualidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.</li> </ol>
57	A capacidade de se conseguir resultados, tendo em vista a utilização de métodos bastante eficazes que deixem o processo de início, meio e fim legível, fácil e adaptável.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação;</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade; e</li> <li>3. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.</li> </ol>
58	É a busca pelo aprimoramento das técnicas já desenvolvidas que possibilitem a melhoria da qualidade do serviço oferecido e que estes sejam embasados por princípios éticos, não deixando de ter compromisso e dedicação no serviço a ser oferecido.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das</li> </ol>

		técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.
59	É o princípio da função administrativa que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento, ou seja, otimizar os recursos disponíveis para obtenção de excelentes resultados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Princípio da função administrativa e uma qualidade da gestão pública;</li> <li>2. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor;</li> <li>3. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e</li> <li>4. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei.</li> </ol>
60	É a correta aplicação dos recursos públicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.</li> </ol>
61	Atingir bons resultados para com o seu público alvo, os alunos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.</li> </ol>
62	O somatório de legalidade, transparência, motivação, desempenho e dedicação.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar a satisfação da sociedade, e para ela, com o uso de indicadores, prestar contas, em obediência à lei;</li> <li>2. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor; e</li> <li>3. Gestão democrática e uma comunidade escolar motivada.</li> </ol>
63	É ter amor, compromisso com seu trabalho, criando métodos que facilitam, e buscando apoio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar;</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação; e</li> <li>3. Gestão democrática e uma comunidade escolar motivada.</li> </ol>
64	Tratar dos assuntos da instituição de forma impessoal com compromisso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.</li> </ol>
65	Utilizar todo o tipo de recurso, otimizando-os e aplicando de maneira a obter um resultado mais imediato.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação;</li> <li>2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade; e</li> <li>3. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.</li> </ol>
66	Trabalhar com responsabilidade procurando fazer o melhor.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e</li> <li>2. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor.</li> </ol>
67	Significa priorizar a educação, investindo em qualificação docente e discente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação;</li> </ol>

		2. Resultados de um processo de planejamento da gestão ou, especificamente, do processo de ensino-aprendizagem.
68	Atos que premiam feitos que alcancem a finalidade institucional com qualidade.	1. Reconhecimento institucional e integração entre os setores e com a comunidade.
69	Significa o ensino de qualidade com as instituições funcionando de maneira adequada.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar; e 2. Uso de ferramentas de gestão eficazes, aprimoramento das técnicas já desenvolvidas e condições de trabalho para uma prestação de serviços com qualidade.
70	Significa agilidade na resolução de problemas administrativos.	1. Dinamismo, agilidade e outras atitudes que sustentam o bom desempenho do servidor.
71	Conhecimento dos deveres e obrigações que ficam sob a responsabilidade de quem exerce qualquer função, devendo estar atrelados ao compromisso e dedicação na execução conjunta das diferentes ações relacionadas ao andamento da instituição, seja qual for esta.	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.
72	É ser responsável	1. Comprometimento de todos nas ações que visam ao cumprimento da missão de educar.
73	Significa ter visão para enxergar o que há de melhor na gestão, nas instituições, nas pessoas e no meio que as cerca.	1. Conhecimentos específicos sobre o trabalho que precisa ser realizado, que resultam de um processo de qualificação pessoal e do acesso à informação.

**Anexo E - Categorias Relacionadas às Justificativas dos Participantes da Pesquisa sobre as suas Opiniões acerca da Imagem da Gestão das Instituições Públicas que Conhecem, para as Comunidades nas quais estas estão Inseridas.**

<b>Sujeitos</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Ineficiente</b>	<b>Justificativas dos Participantes</b>	<b>Categorias</b>
1		1	Porque a imagem é que a maioria dos servidores deixa muito a desejar. Exemplo: atraso ao serviço, faltas sem justificativas, em total desrespeito ao trato da coisa pública.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.
2	1		Julgar a imagem da gestão, na ótica da comunidade, é difícil, pois cada gestão possui seus críticos e seus apoiadores. Portanto há os que elogiam e os que criticam. No meu ponto de vista, a eficiência, nesta Instituição, é suficiente, porém ainda há o que melhorar.	1. Imagem de gestão eficiente, embora haja a necessidade de melhorias.
3	1		Pelas ações de trabalho.	1. Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
4	1		A procura pela instituição, a continuidade dos estudos em outros níveis de ensino e adquirir empregabilidade.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.

5	1	Não prestam contas das suas ações a comunidade que estão inseridas.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de transparência e da burocracia, como excesso de regras, de controles, de procedimentos, etc.
6	1	Porque falta um programa de qualidade.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.
7	1	Porque não há nenhum trabalho de pesquisa ou aplicação na comunidade onde a escola está inserida.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados.
8	1	Creio ser por falta de conhecimento de como se dão os processos de tomadas de decisões no serviço público e de todas as dificuldades próprias do serviço público.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
9	1	A maioria das instituições públicas não costumam ter essa imagem de eficiência, principalmente as instituições estaduais e municipais. Principalmente por conceberem o serviço público como favor a comunidade e não como um direito garantido pela legislação.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”,

			e para o cumprimento da missão institucional.
10	1	No geral a imagem é de ineficiência devido a grande burocratização das ações no setor público.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de transparência e da burocracia, como excesso de regras, de controles, de procedimentos, etc.
11	1	Na verdade, essas instituições, na maioria das vezes, representam uma luz no fim do túnel, em meio às demais instituições de ensino das redes estadual e municipal.	1. Imagem de gestão ineficiente, sem apresentar nenhuma justificativa.
12	1	Porque há excesso de burocracia e falta de comprometimento dos servidores.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional; e 2. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de transparência e da burocracia, como excesso de regras, de controles, de procedimentos, etc.
13	1	Pois as pessoas que estão na gerência dessas instituições apresentam um comprometimento individual com seus	1. Imagem de gestão ineficiente, em

		parceiros e não com a instituição da qual estão gerindo.	razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.
14	1	São eficientes no sentido de cumprirem o fim que é o ensino, por isso até hoje existem. Apesar de ser um ensino deficiente conseguem formar alunos, embora sabemos que muita coisa tem que melhorar.	1. Imagem de gestão eficiente, embora haja a necessidade de melhorias.
15	1	No contexto que estão inseridas, a maioria é ineficiente, por existir uma certa distância das comunidades vizinhas. Ex: comunidades que invadem o terreno da instituição, essa comunidade não foi sensibilizada para essa questão.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.
16	1	Procuram fazer as coisas certas para que no futuro não venham a responder pelos seus erros.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
17	1	Por causa do desempenho dos alunos. Eles praticamente só passam arrastados. Por isso eu percebo que o sistema educacional não é de qualidade.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados.
18	1	Há por parte da comunidade uma busca por vagas e parcerias.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão,



			responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
19	1	Desde que o gestor tenha o apoio para desempenhar suas atribuições.	1. Imagem de gestão eficiente, embora haja a necessidade de melhorias.
20	1	Deveria ter uma integração maior com a comunidade local.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.
21	1	Considerando a aceitação e a confiabilidade dos serviços prestados à comunidade em que está inserida.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
22	1	Estão caminhando em busca de uma gestão eficiente. Arquiteta-se um modelo de gestão que deve ser melhor trabalhado para uma melhor imagem.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.

23	1	Porque o progresso e o desenvolvimento passam pela obrigação da administração, através das instituições públicas. Hoje, da forma como está sendo conduzido os trabalhos vem originando cada vez mais o resultado eficiente.	1. Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
24	1	Porque o gestor sempre ofereceu as condições necessárias para realização dos projetos pedagógicos e viabilizar a aquisição dos equipamentos e insumos demandados pelos departamentos, de modo que os profissionais egressos tivessem condições de modificar a realidade de suas comunidades.	1. Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
25	1	Pois falta gestores e servidores comprometidos com uma gestão de qualidade e comprometidos com a ética profissional.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.
26	1	A qualidade do ensino técnico é sempre medida quando tem relação com a economia, porque reflete diretamente na qualidade de vida, porém no ensino fundamental não é afirmativo dizer que as mesmas não tem eficiências nas suas gestões.	1. Imagem de gestão eficiente, embora haja a necessidade de melhorias.
27	1	Os agentes públicos não são eficientes com as rotinas de trabalho. O servidor público, na sua maioria, se instala em uma zona de conforto e não reconhece sua instituição como importante para sociedade em geral. O melhor exemplo	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso

		disso é que os professores das escolas públicas, via de regra, não colocam seus filhos para estudarem nessas escolas.	de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.
28	1	Falta capacitação de servidores para desenvolver seus trabalhos com mais eficiência.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.
29	1	Pois as mesmas tem a imagem negativa, uma vez que gostariam de estar melhor inserida no dia a dia das instituições.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.
30	1	Principalmente pela morosidade imposta pelos procedimentos legais do sistema de administração pública. E por outro lado, pela falta ou pouca capacitação administrativas dos agentes (servidores) envolvidos no processo administrativo.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de transparência e da burocracia, como excesso de regras, de controles, de procedimentos, etc.; e 2. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo

			de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.
31	1	Algumas sim. O caso do IFMA, por exemplo.	1. Imagem de gestão ineficiente, sem apresentar nenhuma justificativa.
32	1	De forma geral, a educação nas IE pública tem sido apontadas nas estatísticas de razoável para ruim. Portanto, a gestão tem sido ineficiente.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados.
33	1	Isto se dá por conta do reflexo que os clientes alunos corroboram (ou mesmo o corpo docente) quando não contribuem com a prestação de serviços correta ao término ou conclusão dos estudos.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados.
34	1	Pois alguns alunos formados migram para outros mercados ou não continuam seus estudos.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados.
35	1	Porque depende muito da eficiência do gestor.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
36	1	Porque a eficiência só é completa quando existe em todos os aspectos da administração, e isso é muito difícil.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados.
37	1	Ao longo dos anos o Campus Codó já tinha em seu PDI os objetivos hoje	1. Imagem de gestão eficiente,

		compartilhados pelo Ministério de Educação.	em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
38	1	Porque tem profissionais qualificados para trabalhar na gestão.	1. Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
39	1	Devido às oportunidades que a mesma entrega à sociedade local.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
40	1	Pois é de conhecimento de toda a sociedade dentre as instituições públicas.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
41	1	Em virtude do processo de burocratização da administração pública.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de transparência e

			da burocracia, como excesso de regras, de controles, de procedimentos, etc.
42	1	Isto depende muito da esfera a qual pertence e de gestores para gestores. Mas penso que os problemas que geram a ineficiência, são: a falta de aplicabilidade correta dos recursos públicos, falta de compromisso dos gestores, dentre outros muitos.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.
43	1	Porque carrega resquícios de uma gestão burocrática.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de transparência e da burocracia, como excesso de regras, de controles, de procedimentos, etc.
44	1	Oferece ensino de qualidade e gratuito, oportunizando ao jovem uma profissão.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
45	1	Devida a grande procura que a mesma tem pela comunidade.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o

			reconhecimento por parte da sociedade.
46	1	Há uma corrente de pensamento, definida por amplos setores da sociedade, que atribuem às instituições públicas uma ineficiência crônica. Particularmente, creio que não podemos validar esse tipo de afirmação, pois as instituições são construções coletivas e, como tal, podem ser modificadas.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.
47	1	USP, UNESP, UFU confirmam através da qualidade do ensino e dos profissionais formados uma ideia de gestão eficiente. Ineficiente: escolas municipais de ensino fundamental e médio pela falta de organização e precariedade.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados.
48	1	Porque estão caminhando para aquilo que é exigido pela sua comunidade onde estão inseridos.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
49	1	Em decorrência dos novos servidores que estão sendo preparados com perfil proativo.	1. Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
50	1	Muitas das vezes desempenham o papel de eficiência pela formação de profissionais capacitados para o mercado de trabalho.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão,

			responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
51	1	Conheço sim, no entanto pouco aparente e divulgado.	1. Imagem de gestão eficiente, sem justificativa.
52	1	Para tanto, eu noto uma imagem de meio termo que poderia ser bem melhor. Por isso, sou defensor do estabelecimento das dinâmicas adequadas, da sistemática da nova gestão pública, priorizando as ações que realmente são de interesse da coletividade.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.
53	1	Porém necessitando ainda de aperfeiçoamento.	1. Imagem de gestão eficiente, embora haja a necessidade de melhorias.
54	1	Porque cumpre a lei nas suas atividades funcionais.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
55	1	Na verdade passam a imagem de eficiente e de ineficiente. Para alguns, as expectativas são atendidas sem maiores problemas. Para outros, as instituições deixam a desejar, não sendo eficientes.	1. Imagem de gestão ineficiente, sem apresentar nenhuma justificativa.
56	1	Porque não há uma atenção por parte dos governos e falta compromisso por parte de alguns professores.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta



			de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.
57	1	Quando se trata de resultados, os valores de eficiência são bastante aceitos porque você fiscaliza aquela instituição avançar. Agora, pelo outro lado, quando você vai resolver algo naquela instituição, o seu problema às vezes demora muito e o direcionamento a vários setores é uma enorme deficiência.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de transparência e da burocracia, como excesso de regras, de controles, de procedimentos, etc.
58	1	Porque estas vem desenvolvendo um papel de melhorar a qualidade do ensino, pois estas tem a sua disposição profissionais com muito grau de conhecimento, o que para sociedade em questão contribuem para o despertar de ser mais eficiente, devido a sua busca pelo saber.	1. Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
59		Não respondeu.	Não respondeu.
60	1	Porque, mesmo trabalhando com recursos escassos, conseguem oferecer um ensino à comunidade.	1. Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
61	1	Pois não correspondem às expectativas da comunidade, haja vista que não ofertam um ensino de boa qualidade.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão dos

			resultados alcançados.
62	1	Pois apresentam falhas.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão dos resultados alcançados.
63	1	Porque todos tem o mesmo objetivo que é formar cidadãos eficientes para o mercado de trabalho, dando conhecimento profissional.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
64	1	Pois a instituição sofre de muitos problemas que não podem resolver por conta própria.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.
65	1	Porque não cumprem o papel de extensão.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.
66	1	Não justificou.	1. Imagem de gestão eficiente, sem justificativa.

67	1	Porque, se comparado com outras instituições públicas e ou privadas, oferece melhor estrutura, recursos didáticos e professores qualificados.	1. Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
68	1	Apesar das limitações orçamentárias e de pessoal das instituições ainda conseguem desempenhar um bom papel no que tange ao ensino, pesquisa e extensão.	1. Imagem de gestão eficiente, em razão da existência de profissionais qualificados, das condições de trabalho, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados.
69	1	Pois as escolas funcionam de maneira precária	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de um modelo de gestão, voltado para capacitação de todos, para qualidade e para integração com a comunidade.
70	1	A imagem de uma escola pública federal passa que a mesma possui uma gestão eficiente. Isso acontece principalmente devido a divulgação positiva da instituição.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
71	1	Falta compromisso do conjunto dos atores que compõem a gestão. Não é só	1. Imagem de gestão

		o gestor que persegue a qualidade da gestão. São todos: geridos e gestores.	ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.
72	1	Pela sua imagem perante a opinião pública.	1. Imagem de gestão eficiente, com o foco no cidadão, responsabilidade e no trato da “coisa pública”, e com o reconhecimento por parte da sociedade.
73	1	Porque não consegue transmitir os conhecimentos, as tecnologias geradas para atender aos anseios da comunidade.	1. Imagem de gestão ineficiente, em razão da falta de compromisso de todos, no trato com a “coisa pública”, e para o cumprimento da missão institucional.