

POLÍTICAS DE EXTENSÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E A GESTÃO DE ESPAÇOS EDUCACIONAIS NO IFRN CAMPUS NATAL CENTRAL

EXTENSION POLICIES IN PROFESSIONAL EDUCATION AND THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SPACES AT IFRN CAMPUS NATAL CENTRAL

Bruna Lopes Tupinambá Coutinho¹

Márcio Adriano de Azevedo²

Resumo: O princípio educativo da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão na educação superior está previsto no artigo 207 da Constituição Federal Brasileira de 1988, e tem se mostrado como característica fundamental de uma formação acadêmica integral ao longo dos anos, independente das mudanças de governo. Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar as políticas de extensão na educação profissional com ênfase na gestão dos espaços educacionais do Campus Natal Central do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, estudar os diferentes modelos de gestão escolar e demonstrar qual o modelo de gestão praticado nos diferentes âmbitos do IFRN. Para realizar a análise de conteúdo, foram efetuadas pesquisas bibliográficas e documentais com a finalidade de identificar e discutir os pontos de interseção relevantes entre as políticas de extensão desenvolvidas e a forma como se estrutura a gestão dos espaços educacionais na educação profissional. Como consequência, destaca-se que o modelo de gestão escolhido reflete nas políticas de extensão em desenvolvimento, mas não determina a forma de efetivação das atividades extensionistas de acordo com as demandas da comunidade.

Palavras-chave: Extensão. Políticas. Educação Profissional. Gestão.

Abstract: The educational principle of indissociability between teaching, research and extension on college education is fixed on 207th Brazilian Federal Constitution 1988 article and has been showed like a fundamental characteristic of a whole academic education through the years, independent the government changes. This way, the present article has like objective analyses the extension politics on professional education mainly about the educational spaces management from the Natal Central Campus of The Federal Institute of Education, Science and Technology from Rio Grande do Norte, study the different models of school management and show which management model is practiced on the different places of IFRN. To perform the content analysis, had been done bibliographic and documental research to identify and discuss the relevant intersection points between the developed extension politics and the form that has been structured the educational spaces management on Professional Education. Consequently, stands out that the chosen management model reflects on the extension politics in development, but doesn't determine the extension activities effectuation according to the community demands.

Keywords: Extension. Policies. Professional Education. Management.

1 Graduada em Direito pela Universidade Potiguar. Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2675399033331826>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4348-8494>. E-mail: bruna.coutinho@ifrn.edu.br

2 Pós-Doutor em Sociologia pela Universidade do Minho/Portugal. Doutor e Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Especialista em Processos Educacionais pela UFRN, e graduado em Pedagogia pela UFRN. É Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2689467070016983>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1964-786X>. E-mail: marcio.azevedo@ifrn.edu.br

Introdução

O presente artigo faz parte da minha pesquisa de dissertação desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (PPGEP/IFRN), vinculada à linha de pesquisa Políticas e Práxis em Educação Profissional e ao grupo de pesquisa Observatório de Políticas Públicas em Educação Profissional (OPPEP/IFRN).

O trabalho visa analisar as políticas de extensão na Educação Profissional a partir da gestão dos espaços educacionais, com ênfase no modelo adotado pelo Campus Natal Central do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. E para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental dos temas em estudo, e feita uma comparação com o que acontece na prática extensionista do campus Natal Central do IFRN.

Procura-se responder à pergunta inicial: “como a gestão dos espaços educacionais interfere nas políticas de extensão em desenvolvimento na Educação Profissional?”. E nesse contexto, é preciso refletir sobre pontos fundamentais acerca dos modelos de gestão escolar, políticas de extensão e educação profissional.

No tocante aos modelos de gestão escolar, Formiga (2007), ao citar Libâneo, Oliveira e Toschi (2004, p. 35), coloca que:

[...] no seu trabalho sobre “o sistema de organização e gestão da escola, teoria e prática”, apresenta concepções de gestão escolar de acordo com o entendimento que se tenha dos fins sociais e políticos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Os autores ressaltam que estudos de teóricos – tais como Paro, Escudero, González e Luck – sobre organização e gestão escolar, bem como a observação de experiências de gestão escolar dos últimos anos, possibilitaram aprender os modelos de gestão de forma esquemática, a saber: técnico-científico, autogestionária, interpretativa e democrática-participativa. Os autores ressaltam que essa interpretação esquemática possibilita realizar análises da estrutura do funcionamento de uma escola, mas “raramente se apresentam de forma pura em situações concretas (FORMIGA, 2007, p. 35).

Em relação às políticas de extensão entende-se que:

A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a Universidade e os outros setores da sociedade (FORPROEX, 2012, p. 15).

E sobre a educação profissional, Pacheco (2012) analisa que:

As diretrizes curriculares para a educação profissional técnica de nível médio devem retomar a educação profissional não adestradora, não fragmentada. Devem dar aos estudantes e adultos trabalhadores, na interação com a sociedade, os elementos necessários para discutir, além de entender, a ciência que move os processos produtivos e as relações sociais geradas com o sistema produtivo (PACHECO, 2012, p. 10).

Ou seja, pretendemos demonstrar a importância fundamental desse estudo a partir do somatório das reflexões supracitadas. É preciso analisar profundamente os modelos de gestão e a prioridade conferida ao financiamento, inclusive no tocante à extensão e à educação profissional como um todo, para que se busque uma efetiva qualidade na Educação, tendo em vista a formação integral do homem.

O estudo tem como objetivo geral, portanto, analisar como a gestão dos espaços educacionais interfere nas políticas de extensão em desenvolvimento na Educação Profissional. E como objetivos específicos tem: 1) fazer uma análise geral dos principais modelos de gestão escolar; 2) refletir sobre as

políticas de extensão na educação profissional; 3) verificar o impacto do modelo de gestão nas políticas de extensão desenvolvidas; e 4) demonstrar o modelo de gestão praticado no IFRN campus Natal Central.

Como ensina Saviani (2012, p. 14), “do ponto de vista pedagógico, conclui-se que, se para a pedagogia tradicional a questão central é aprender e para a pedagogia nova, aprender a aprender, para a pedagogia tecnicista o que importa é aprender a fazer”. Por isso, pretende-se sobretudo aprender a partir do fazer do campus Natal Central do IFRN.

Como finalidade, este artigo almeja contribuir como reflexão acerca do impacto gerado pelo modelo de gestão adotado nas diferentes esferas educacionais, em particular no referente ao campus de estudo. E pretende contribuir também para que o modelo de gestão adotado nas práticas extensionistas esteja cada vez mais de acordo com as demandas da comunidade externa e trabalhando em prol de uma extensão cidadã, interativa e colaborativa.

Modelos de gestão escolar

Analisando os modelos de gestão escolar a partir da Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional – LDB/1996, e contrapondo diretamente os modelos de gestão gerencial e democrática, nomenclatura básica amplamente disseminada, temos que as reformas decorrentes da reestruturação do Estado brasileiro possibilitaram um aumento da produtividade pela eficiência e eficácia dos processos, a partir da modernização e de uma nova configuração social, inclusive no que se refere às práticas educacionais.

Nesse sentido, ensina Silva *et al* (2016):

A descentralização, no contexto da reforma gerencial, é um mecanismo de desconcentração, viabilizando estratégias para que a comunidade escolar e local responsabilizem-se para as atividades de gestão e organização, incluindo o financiamento de projetos desenvolvidos pela escola (SILVA *et al*, 2016, p. 4).

Os idealizadores da reforma gerencial alertam que o objetivo pretendido pelo Estado consiste em responsabilizar a comunidade local e escolar pela criação de estratégias para arrecadar os diferentes tipos de recursos necessários. Pois como afirma Silva *et al* (2016, p. 4), “a democracia pretendida não corresponde à igualdade de oportunidade para todos, mas a participação dos diferentes segmentos no cumprimento de atividades educativas”.

No domínio da escola pública, a descentralização só é possível a partir de posturas participativas e democráticas, objetivando a humanização e colaboração com os ideais educacionais postos pela comunidade em reuniões de planejamento. O objetivo principal deve ser uma escola pública, gratuita, de qualidade e visando a formação integral do homem.

Para elucidar o tema abordado, trazemos o seguinte quadro resumido dos modelos de gestão escolar gerencial e democrática:

Quadro 1. Resumo dos principais modelos de gestão

MODELOS DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Gestão Gerencial	Relações de poder verticais, decisões centralizadas, ação autocrática e excessivamente burocrática, objetiva a qualidade total.
Gestão Democrática	Relações de poder horizontais, decisões descentralizadas, ação participativa e autônoma, objetiva a qualidade social.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Como podemos inferir acima, o modelo de gestão gerencial (não apenas escolar) acaba defendendo os interesses governamentais, cuja concepção política refere-se diretamente aos interesses do mercado neoliberalista. E como reflexão complementar, temos que:

O ataque geral à força de trabalho opera em duas frentes. O poder dos sindicatos e de outras instituições da classe trabalhadora é restringido ou desmantelado no interior de um Estado particular (se necessário por meio da violência). Estabelecem-se mercados de trabalho flexíveis. O Estado deixa de proporcionar o bem-estar social, e mudanças tecnologicamente induzidas das estruturas do emprego que tornam amplos segmentos da força de trabalho, redundantes completam a dominação do capital sobre o trabalho no mercado (HARVEY, 2008, p. 181).

Dessa forma, é importante ressaltar que o modelo de gestão gerencial foi fortalecido no Brasil na década de 1990, com a crise do desenvolvimento nacional e as críticas ao patrimônio e autoritarismo do Estado brasileiro. A gestão pública gerencial baseia-se na cultura neoliberal e na concepção de Estado Mínimo. Portanto, no que concerne à Educação, a gestão, organização e financiamento de suas atividades ficam sob a responsabilidade da comunidade escolar, com o objetivo de dirimir a responsabilidade estatal.

Por outro lado, como salienta Silva et al (2016):

A gestão democrática no Brasil tem como referência a década de 1960, quando a sociedade organizou-se pelas reformas do País. Os movimentos populares e sociais, o movimento sindical, as pastorais sociais, os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda e as Organizações Não-Governamentais tiveram relevância no processo histórico, nas conquistas pela efetivação dessa concepção de gestão pública (SILVA, 2016, p. 7).

Além disso, a Constituição Federal de 1988 prevê a gestão democrática, deixando claro que a concepção de gestão tem como fundamento as questões sociais. E no tocante especificamente à Educação, o art. 206 da CF/88 estabelece que:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
V – valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
VII – garantia de padrão de qualidade;
VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal;
IX – garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida (BRASIL, 1988).

Portanto, verificamos que o artigo 206 da Constituição Federal de 1988 elenca os princípios das práticas cotidianas no ambiente educacional e traz a participação e o respeito a esses princípios como basilares da educação em todo o país, sendo o inciso VI o princípio da “gestão democrática do ensino público na forma da lei”.

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, a gestão democrática passa a ser um dos principais fatores de transformação social no Brasil. As instituições públicas começam a ter uma certa autonomia no que diz respeito à sua organização e gestão, particularmente, quanto às práticas pedagógicas, financeiras e administrativas.

As políticas de extensão na educação profissional e a sua relação com o mundo do trabalho

Pensar as bases da educação profissional é refletir sobre as origens do trabalho em si. É preciso pensar a relação do homem com a natureza, pois é nessa relação que se desenvolvem as potencialidades do sujeito e se constrói a sociedade como um todo.

Por isso, não podemos conceituar trabalho apenas no tocante ao mercado de trabalho. Essa concepção liga o conceito de trabalho diretamente à hegemonia do capital. Mas se faz necessário conceber o trabalho como princípio educativo no contexto de “mundo do trabalho”.

Como postula Braverman (1977):

O trabalho que ultrapassa a mera atividade instintiva é assim a força que criou a espécie humana e a força pela qual a humanidade criou o mundo como o conhecemos. A possibilidade de todas as diversas formas sociais, que surgiram e que podem ainda surgir, depende, em última análise, desta característica distintiva do trabalho humano (BRAVERMAN, 1977, p. 53).

E trazendo para o contexto da educação profissional, temos como suas bases: o trabalho como princípio educativo, a formação humana integral, a pesquisa como princípio educativo, e o sujeito tendo acesso ao conhecimento como fruto de um processo histórico e não um conhecimento pronto e acabado.

O indivíduo não é formado apenas para atender às demandas do mercado de trabalho, onde vale ressaltar o que esclarece Kuenzer (1989):

É o próprio desenvolvimento da ciência e da tecnologia que põe em crise o velho princípio educativo que se fundamentava na rígida divisão entre funções intelectuais e instrumentais. A modernidade, caracterizada pelo avanço científico e tecnológico, pela expansão dos meios de comunicação, pela generalização do modo de vida urbano, pelas pressões pela democratização, traz novas formas de relação entre ciência e trabalho (KUENZER, 1989, p. 23).

Ou seja, partindo do Princípio da Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão previsto no art. 207 da CF/88, constatamos que as políticas de extensão são parte fundamental da educação profissional, tendo em vista que é o princípio pedagógico que liga a sociedade ao meio acadêmico.

Para isso, se faz necessário considerar as vivências dos sujeitos e a problematização social no que pode interferir no processo de aprendizagem, através da manutenção de um diálogo autêntico entre educandos e educadores envolvidos, o que permite à Extensão contribuir para a formação e desenvolvimento do contexto social em que os indivíduos estão inseridos.

O impacto do modelo de gestão nas políticas de extensão desenvolvidas

Como vimos anteriormente, o modelo de gestão escolar a ser adotado preferencialmente no Brasil é o modelo de gestão democrática. Sabemos que a Educação é dever do Estado constitucionalmente, o que não acontece na prática. E por isso, devemos compreender as limitações do sistema e estar dispostos a conviver com as contradições até disseminá-las atingindo um patamar ideal na Educação.

E para refletirmos sobre o impacto do modelo de gestão nas políticas de extensão desenvolvidas, precisamos começar analisando o art. 14 da LDB/1996:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes (BRASIL, 1996).

Ou seja, o nosso objetivo como defensores da Educação Nacional deve ser a busca incessante por uma educação pública, gratuita, de qualidade e que mostre o caminho para uma transformação social e humana através da gestão escolar e democrática.

Como afirma Freire (1979, p. 77), “o educador já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educa. Ambos, assim, se tornam sujeitos do processo em que crescem juntos”.

Portanto, quando pensamos sobre o impacto do modelo de gestão especificamente nas políticas de extensão desenvolvidas, é importante lembrarmos que as práticas extensionistas estão ligadas direta ou indiretamente a um ou mais gestores que devem ter como princípio basilar do seu trabalho o modelo de gestão escolar democrática, independente da instituição vinculada ter na sua origem uma organização fundamentalmente gerencial ou democrática.

Por isso, é necessário que as políticas de extensão sejam realizadas de forma democrática, o que significa:

[...] na estruturação do saber é necessário considerar as vivências dos sujeitos, a problematização das questões pertinentes à aprendizagem e o contexto social, além do diálogo entre os envolvidos. Na medida em que a extensão apresenta como funções a educação dos indivíduos, a construção do conhecimento científico, a socialização do saber e o desenvolvimento da criatividade, ela contribui para as transformações do contexto no qual os sujeitos estão inseridos assim como para o reconhecimento dos saberes outros que se situam para além da academia (TAVARES E FREITAS, 2016, p. 19).

Além disso, para o desenvolvimento do modelo de gestão democrático é fundamental que haja uma estrutura que possa atender as demandas e a necessidade da comunidade, através de procedimentos definidos e que possibilitarão à gestão efetivar suas funções de forma democrática.

Como ensinam Tavares e Freitas (2016, p. 107), “o planejamento, como instrumento de gestão para instituição do processo democrático, tem a finalidade de contribuir para a eficiência e a otimização das ações”. É necessário conjugarmos gestão democrática, planejamento e ferramentas de controle para assegurarmos o desenvolvimento das atividades extensionistas conforme previsão inicial.

A situação organizacional da extensão no campus Natal Central do IFRN a partir do modelo de gestão praticado

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são organizados em uma estrutura em rede, onde cada instituto federal possui uma reitoria e vários campi com gestão interdependente. As reitorias são responsáveis pelas funções estratégica, de supervisão e controle, e os campi são responsáveis pela execução dos objetivos finalísticos.

As reitorias apresentam uma estrutura administrativa com o gabinete do reitor, as pró-reitorias e diretorias de atuação sistêmica, com vistas a orientar, supervisionar e controlar a atuação nas unidades afins dos campi. E cada campus apresenta uma estrutura administrativa baseada na departamentalização funcional, com o objetivo de permitir a interação entre as áreas acadêmicas e de apoio à gestão no tocante ao ensino, à pesquisa e à extensão.

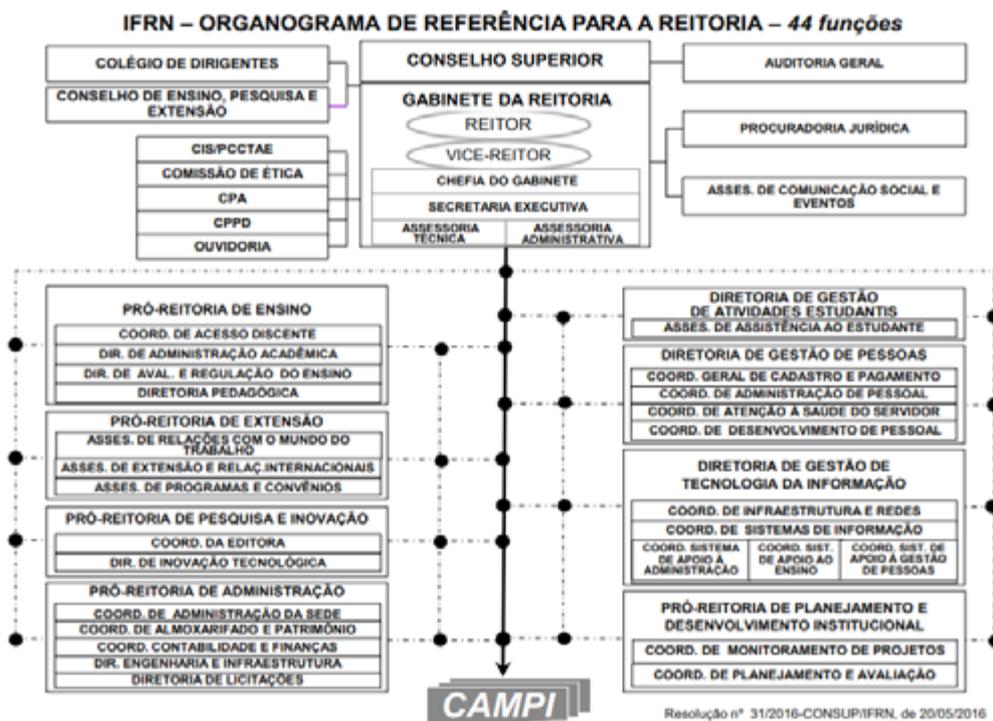
Nesse contexto, ensina Fernandes (2009):

O modelo atual de estrutura organizacional das instituições federais de educação profissional e tecnológica, salvo algumas exceções, caracteriza-se como do tipo funcional e verticalizado, compreendendo um padrão de departamentalização em vários níveis, o que sugere a possibilidade de uma rígida hierarquização. Apesar de algumas dessas instituições já possuírem mais de uma unidade de ensino, não se vislumbra, nos respectivos organogramas, uma forma de articulação sistêmica entre tais unidades. No momento em que há uma reorganização da rede, através da criação dos Institutos Federais, torna-se importante compreender que as atuais estruturas departamentalizadas das instituições que a compõem não são adequadas à nova proposta de gestão (FERNANDES, 2009, p. 5-6).

Assim, verificamos que os Institutos Federais combinam os modelos de gestão escolar gerencial e democrático na prática. No que se refere à estrutura administrativa das reitorias, constatamos um modelo de gestão basicamente gerencial, sendo a verticalização hierárquica a sua principal característica. E no que tange à estrutura administrativa dos campi, constatamos um modelo de gestão basicamente democrático, no qual se prioriza o diálogo e a interação entre os diferentes departamentos.

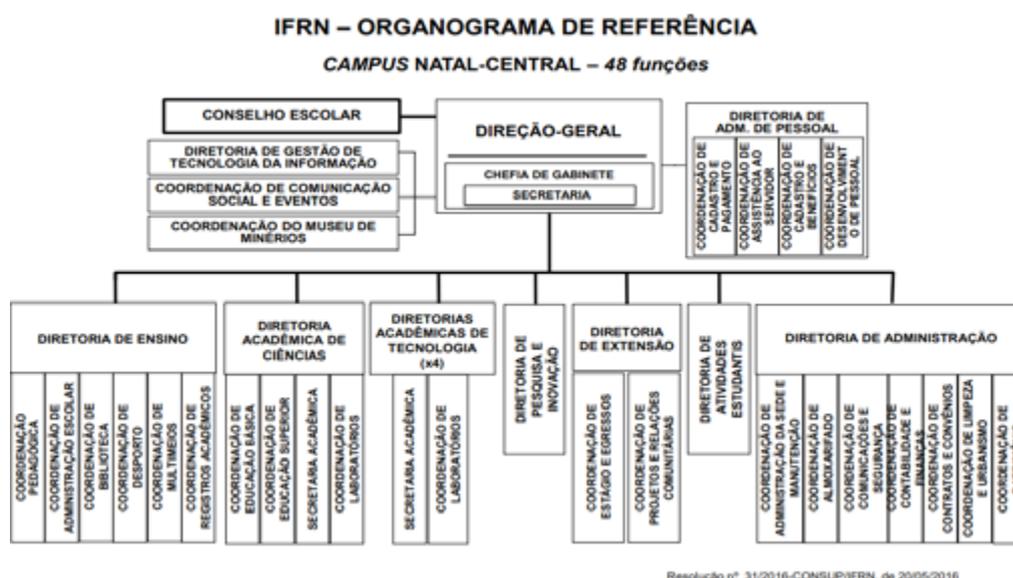
O organograma de referência para a reitoria e o campus Natal Central do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, por exemplo, apresentam uma organização administrativa conforme as figuras 1 e 2 abaixo:

Figura 1. Organograma de referência para a reitoria do IFRN.



Fonte: IFRN (2016, p. 10).

Figura 2. Organograma de referência para o campus Natal Central do IFRN.



Fonte: IFRN (2016, p. 7).

Nesse sentido, verificamos que o modelo de gestão escolar praticado no IFRN campus Natal Central apresenta uma organização administrativa híbrida também, mesclando os modelos clássicos de gestão escolar gerencial e democrático igualmente à estrutura em rede apresentada pela reitoria ligada aos demais campi.

Referindo-nos novamente ao que ensina Fernandes (2009), temos que:

Os campi, enquanto unidades de execução da ação educacional, responsáveis pelo cumprimento dos objetivos finalísticos do Instituto Federal, necessitam de uma estrutura administrativa híbrida, através da associação da departamentalização funcional e da matricial – que viabiliza o diálogo e a interação dos departamentos da área acadêmica com as unidades operacionais dos departamentos das áreas de administração, orçamento e finanças, de apoio ao ensino, de extensão e integração instituto-sociedade, de pesquisa e inovação e de gestão de unidade produtiva (quando houver) (FERNANDES, 2009, p. 7).

Especificamente quanto à Diretoria de Extensão no Campus Natal Central do IFRN, conforme figura 2 acima, podemos verificar que está verticalmente ligada à Direção Geral do campus de forma ascendente e à Coordenações de Estágios e Egressos e de Projetos e Relações Comunitárias de forma descendente. E horizontalmente, está ligada às Diretorias de Ensino, Diretoria Acadêmica de Ciências, Diretorias Acadêmicas de Tecnologia, Diretoria de Pesquisa e Inovação, Diretoria de Atividades Estudantis e Diretoria de Administração.

Assim, podemos localizar o modelo de gestão escolar adotado pela extensão no campus Natal Central do IFRN nesse modelo híbrido de gestão também, característico de toda a estrutura organizacional em rede dos institutos federais. A Diretoria de Extensão está ligada diretamente à Direção Geral do campus para execução dos objetivos finalísticos dos institutos. E está ligada à Pró-Reitoria de Extensão, no que diz respeito à orientação, supervisão e controle das atividades extensionistas.

Como esclarece Mello *et al* (2020):

As ações extensionistas devem ser justificadas tanto pelo viés acadêmico, como pelo social. O mais importante são projetos de extensão que possam envolver os alunos na concretude dos problemas sociais que envolvem o entorno das instituições de ensino. Melhor dizendo: as atividades de extensão devem nortear o componente formativo dos

alunos, bem como a construção de um perfil empreendedor, ético e socialmente responsável (MELLO, 2020, p. 20).

Ou seja, a extensão é realmente o princípio pedagógico que liga a Academia à sociedade civil articulando ensino e pesquisa em favor da comunidade. E a partir desta interação, produzindo o conhecimento que retornará à Academia para ser verificado, aperfeiçoado e sistematizado. Percebemos isso a nível do campus Natal Central, na vinculação direta da Diretoria de Extensão à Pró-Reitoria de Extensão.

No entanto, apesar da necessidade de um modelo de gestão gerencial para orientação, supervisão e controle dos objetivos inicialmente pretendidos, é de fundamental importância que as atividades extensionistas apresentem um caráter de gestão democrática na sua prática cotidiana. Pois é preciso conhecer as demandas da comunidade para atendê-las com a maior eficácia possível, pela racionalização dos recursos, espaço e tempo disponíveis.

Considerações Finais

A Extensão Universitária, como chamada a princípio, foi associada à ideia de caridade, assistencialismo e prestação de serviços no decorrer da história recente. E teve que enfrentar uma visão elitista e centralizadora da Educação, que entendia que primeiro o conhecimento teria que ser produzido pela pesquisa para depois estar disponível à comunidade pela extensão.

Apenas a partir dos anos 1980, como resultado do processo de redemocratização dos estados brasileiros e da ampliação dos direitos humanos e fundamentais, que a prática extensionista nas instituições de ensino superior do país assumiu um caráter cidadão, participativo e interativo de se fazer ensino e pesquisa articulados em prol da sociedade.

Assim, quando pensamos no lugar ocupado pelas políticas de extensão na educação profissional, entendemos que é necessário um movimento das instituições de ensino superior e tecnológico para a sociedade, recebendo as demandas desta e articulando o ensino e a pesquisa para melhor atendê-las, e da sociedade para essas instituições de ensino, recolhendo o saber produzido na interação social e o saber popular disseminado na sociedade, trazendo ambos para verificação, sistematização e aprimoramento.

Como em toda a administração pública, percebemos um papel fundamental do modelo de gestão adotado. E defendemos que apenas uma gestão essencialmente democrática é capaz de proporcionar e manter um diálogo autêntico com a sociedade buscando descobrir e atender as suas reais necessidades. O que não é diferente quanto à extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

Portanto, verificamos que o modelo de gestão democrática é idealmente praticado pelas instituições de ensino como previsto no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, publicada em 1996, o que não necessariamente é reproduzido na prática. E por isso, tomamos como exemplo o modelo de gestão adotado pelo IFRN, especificando o modelo de gestão adotado no campus Natal Central para verificar qual o impacto deste nas ações extensionistas desenvolvidas.

Concluimos que, na Reitoria do IFRN, percebemos um modelo de gestão majoritariamente gerencial. E nos campi, verificamos uma tentativa de reprodução desse modelo gerencial, mas com uma interação maior entre os departamentos, característica do modelo de gestão democrática. Logo, falamos em um modelo de gestão escolar híbrido para todo o IFRN, próprio dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que apresentam uma estrutura organizacional em rede.

Além disso, acreditamos ter demonstrado que a Diretoria de Extensão do campus Natal Central tem como instância diretamente superior a nível institucional a Pró-Reitoria de Extensão e a nível de campus a Direção Geral, e está ligada horizontalmente às demais diretorias acadêmicas e de apoio à gestão no campus, o que possibilita uma maior capacidade de receber as demandas trazidas pela comunidade externa, dialogar com os setores afins e realizar os procedimentos necessários para um melhor alcance

dos objetivos institucionais em relação à extensão.

Através da análise do cenário escolhido, este estudo traz como contribuição o alerta aos gestores públicos que precisam entender a gestão dos espaços educacionais como um direcionamento para as políticas de extensão em desenvolvimento na educação profissional. A Diretoria de Extensão do IFRN campus Natal Central, por exemplo, reflete a nível de campus o modelo de gestão adotado institucionalmente, o que imaginamos aconteça nas demais instituições de ensino. No entanto, o modelo de gestão adotado apenas influencia a captação das necessidades da comunidade externa e não determina a forma de efetivação das atividades extensionistas de acordo com as demandas da comunidade.

Referências

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 ago. 2021.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3 ed. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

FERNANDES, F. C. M. **Gestão dos Institutos Federais: O Desfio do Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. HOLOS, 2009. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/267>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FORMIGA, M. G. F. **O Administrativo e o Pedagógico na Gestão Escolar**. 2007. 141 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1071>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FORPROEX – Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: FORPROEX, 2012. Disponível em: <https://proex.ufsc.br/files/2016/04/Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-e-book.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 7 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

HARVEY, D. **O Neoliberalismo, história e implicações**. 2 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

IFRN – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Resolução n. 31/2016 – CONSUP. **Modifica o inciso I do Art. 84 do Regimento Geral e atualiza a Estrutura Organizacional de Referência do Instituto Federal do Rio Grande do Norte**. Natal, RN: Conselho Superior do IFRN. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/conselhos/consup/resolucoes/2016/resolucao-no-31-2016>. Acesso em: 20 ago. 2021.

KUENZER, A. Z. **O Trabalho como Princípio Educativo**. Fundação Carlos Chagas: Cad. Pesq. São Paulo (68): 21-28, fevereiro 1989. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br//index.php/cp/article/view/1118>. Acesso em: 04 dez. 2020.

MELLO, C. M. Almeida Neto; PETRILHO, José Rogério Moura de; PENTAGNA, Regina. **Curricularização da Extensão Universitária. Teoria/ Prática**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

PACHECO, E. (Org.). **Perspectivas da Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais**. São Paulo: Moderna, 2012.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. 42 ed. Campinas: Autores Associados, 2012.

SILVA, G; SILVA, A. V; SANTOS, I. M. Concepções de gestão escolar pós-LDB: O gerencialismo e a gestão democrática. **Revista Retratos da Escola. Brasília**, v. 10, n. 19, p. 533-549, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/673>. Acesso em 21 ago.2021.

TAVARES, Christiane Andrade Regis; FREITAS, Katia Siqueira de. **Extensão Universitária. O Patinho Feio da Academia?** 1 ed. São Paulo: Paco Editorial, 2016.

Recebido em 21 de junho de 2021.

Aceito em 20 de agosto de 2021.