RETA REVISTA tecnológica DE ADMINISTRAÇÃO

FGV IDT INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

CASO DE ENSINO

O campus Taguatinga Centro: lições para o futuro

Eduardo Dias Leite[1*]

Luciane Gobbo Brandão[1]

Anete Alberton[1]

Sidnei Vieira Marinho[1]

*Autor correspondente
[1] Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí, SC, Brasil

Submetido em
25 de junho de 2025
e aceito para publicação
em 11 de maio de 2026.

DOI
https://doi.org/
10.12660/reta.v3.2026.92745

RESUMO

Ao assumir a direção do campus Taguatinga Centro do Instituto Federal de Brasília, o professor Doca encontrou uma unidade marcada por limitações de infraestrutura, conflitos internos e incertezas quanto à sua permanência na região. Diante desse cenário, buscou articular apoio junto a autoridades locais, ampliar parcerias institucionais, criar alternativas para a oferta de cursos e envolver a comunidade acadêmica em ações educacionais e de extensão. O caso apresenta o dilema enfrentado pela gestão diante da necessidade de consolidar o campus, obter espaço físico adequado e reduzir tensões organizacionais. Sua discussão permite refletir sobre liderança, gestão de conflitos, articulação institucional e tomada de decisão em organizações públicas de ensino.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de conflitos, liderança, gestão pública educacional, institutos federais.

The Taguatinga Centro Campus: lessons for the future

ABSTRACT

Upon taking over as director of the Taguatinga Centro campus of the Federal Institute of Brasília, Professor Doca found a campus plagued by infrastructure limitations, internal conflicts, and uncertainty regarding its continued presence in the region. Faced with this situation, he sought to secure support from local authorities, expand institutional partnerships, develop alternative course offerings, and engage the academic community in educational and outreach

initiatives. This case study presents the dilemma faced by management in the face of the need to consolidate the campus, secure adequate physical space, and reduce organizational tensions. Its analysis allows for reflection on leadership, conflict management, institutional coordination, and decision-making in public educational institutions.

KEYWORDS: conflict management, leadership, public educational management, federal institutes.

El Campus Taguatinga Centro: lecciones para el futuro

RESUMEN

Al asumir la dirección del campus Taguatinga Centro del Instituto Federal de Brasilia, el profesor Doca se encontró con un centro marcado por limitaciones de infraestructura, conflictos internos e incertidumbres sobre su permanencia en la región. Ante este panorama, trató de recabar el apoyo de las autoridades locales, ampliar las alianzas institucionales, crear alternativas para la oferta de cursos e involucrar a la comunidad académica en acciones educativas y de extensión. El caso presenta el dilema al que se enfrentó la dirección ante la necesidad de consolidar el campus, obtener un espacio físico adecuado y reducir las tensiones organizativas. Su análisis permite reflexionar sobre el liderazgo, la gestión de conflictos, la coordinación institucional y la toma de decisiones en las organizaciones públicas de enseñanza.

PALABRAS CLAVE: gestión de conflitos, liderazgo, gestión pública educativa, institutos federales.

INTRODUÇÃO

Em agosto de 2012, o professor Doca recebeu o convite para assumir a direção geral do campus Taguatinga Centro do Instituto Federal de Brasília (IFB). A unidade, recém-criada, funcionava em instalações limitadas e passava por um período de tensão interna. Pouco antes de sua chegada, a direção anterior havia sido afastada, em meio a conflitos entre grupos de servidores e à insatisfação com as condições físicas do campus.

A posse da nova gestão deixou evidente que o desafio não seria simples. Durante a apresentação conduzida pela Reitoria, manifestações de descontentamento interromperam a solenidade e expuseram divergências que já vinham se acumulando. Ao final da reunião, Doca reuniu sua equipe mais próxima para compreender melhor o cenário que encontraria nos dias seguintes.

O campus funcionava em um prédio pequeno, no centro de Taguatinga, e já apresentava problemas estruturais. A unidade oferecia cursos gratuitos de formação profissional à comunidade, mas sua capacidade de atendimento era limitada pelo espaço físico. Ao mesmo tempo, a existência de outro campus do IFB em Taguatinga levantava dúvidas sobre a permanência da unidade na região central.

Nos primeiros dias de trabalho, Doca percebeu que precisaria lidar com diferentes frentes ao mesmo tempo: servidores desmotivados, cobranças da comunidade acadêmica, limitações de infraestrutura e sinais de que a Reitoria avaliava outros destinos para a unidade. A cada conversa com sua equipe, ficava mais nítido que a continuidade do campus Taguatinga Centro dependeria não apenas de uma solução física, mas também da capacidade de recompor relações internas e construir apoio externo.

O INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA

O IFB é uma instituição pública federal que oferece educação profissional e tecnológica gratuita, por meio de cursos e programas de Formação Inicial e Continuada de trabalhadores (FIC), educação profissional técnica de nível médio, graduação tecnológica e pós-graduação, articulados a projetos de pesquisa e extensão. Sua estrutura multicampi permite a atuação em diferentes eixos tecnológicos, diversificando o atendimento conforme a vocação econômica e social das regiões administrativas do Distrito Federal.

Para a realização de parte de suas ações, o IFB estabelece parcerias com programas educacionais e órgãos governamentais, buscando atender preferencialmente populações de baixa renda e grupos tradicionalmente excluídos do processo educacional. Os cursos ofertados são gratuitos e têm como finalidade contribuir para a formação cidadã, a qualificação profissional e a inserção no mundo do trabalho.

A origem do IFB remonta ao final da década de 1950, com a criação da Escola Agrotécnica de Brasília, em Planaltina, subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário do Ministério da Agricultura. A partir de 2008, com a criação dos Institutos Federais, houve um grande incremento de unidades no Distrito Federal, ampliando o atendimento à comunidade por meio de cursos de formação profissional (IFB, 2024). O Quadro 1 apresenta uma síntese da evolução institucional do IFB.

QUADRO 1 Cronologia do IFB

ANO	EVENTO
1959	Criação da Escola Agrotécnica de Brasília, em Planaltina, subordinada ao Ministério da Agricultura, que objetivava ministrar os cursos regulares dos antigos Ginásio e Colegial Agrícola. Lei n.º 3.552, de 16 de fevereiro de 1959.
1967	Extinção da Escola Didática do Ensino Agrário, por meio do Decreto n.º 60.731, de 19 de maio de 1967.
1978	Transferência da instituição para o Governo do Distrito Federal por meio do Decreto n.º 82.711, de 24 de novembro de 1978, com a denominação de Colégio Agrícola de Brasília.
2000	A partir da Portaria n.º 129, de 18 de julho de 2000, o Colégio Agrícola de Brasília passou a denominar-se Centro de Educação Profissional – Colégio Agrícola de Brasília (CEP/CAB).
2007	A transformação do Centro de Educação Profissional em Escola Técnica Federal de Brasília ocorreu em 25 de outubro de 2007, pela publicação da Lei n.º 11.534.
2008	Criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. Lei n.º 11.892.
2011	Criação do campus Taguatinga Centro.
2018	Criação do campus Recanto das Emas em 8 de fevereiro de 2018.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFB, a missão da instituição é oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação profissional e tecnológica, por meio da produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável. Sua visão institucional é ser reconhecida como instituição pública federal de excelência em ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação profissional e tecnológica.

O Campus Taguatinga Centro (CTC) tinha o seu prédio original localizado no centro de Taguatinga, em um antigo imóvel do Governo Federal. Pouco tempo após a inauguração, o prédio apresentou problemas estruturais e precisou ser fechado para reforma. Para garantir a continuidade das atividades, foi alugado um novo espaço no Pistão Sul.

Nesse campus eram ofertados o curso técnico em Comércio, a pós-graduação *lato sensu* em Gestão Pública, cursos FIC em Inglês e Espanhol, licenciatura em Letras/Espanhol, e cursos técnicos na modalidade de Educação a Distância (EAD) específicos e exclusivos para servidores do Governo do Distrito Federal (GDF). Na modalidade EAD, eram ofertados os cursos de Secretariado Escolar, Infraestrutura Escolar, Multimeios Didáticos e Alimentação Escolar.

Nessa unidade do IFB eram desenvolvidas pesquisas nas áreas de gênero, mundo do trabalho e avaliação de políticas públicas, com participação de docentes, discentes e técnicos administrativos.

Na extensão, destacava-se o projeto Tertúlia Literária, que utilizava a leitura de clássicos da literatura para discutir temas ligados à vida dos estudantes. Há ainda os projetos Inglês para Cegos, Curso Básico de Braille e Curso de Inglês para o Comércio, este último exclusivo para egressos do CTC.

A equipe de professores contava com 21 docentes das áreas de Espanhol, Inglês, Ciência da Computação, Contabilidade, Letras, Administração, Economia e Direito, sendo três doutores, oito mestres, seis mestrandos, dois especialistas, um graduado e uma graduanda. Para dar apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão, havia uma equipe de servidores de carreira nas áreas de Serviço Social, Educação e Gestão, além de servidores terceirizados, responsáveis pelas atividades de atendimento, segurança e manutenção.

AÇÕES DA NOVA DIREÇÃO DO CAMPUS TAGUATINGA CENTRO

Em função da greve ocorrida no segundo semestre de 2012, o CTC enfrentava forte evasão. Em 2013, embora possuísse 848 alunos matriculados, apenas 243 frequentavam as aulas ao final do primeiro semestre. Esse cenário reforçava a percepção de fragilidade institucional e ampliava a pressão sobre a nova gestão.

Diante desse contexto, Doca passou a atuar em duas frentes. Internamente, buscou recompor o ambiente organizacional, aproximar servidores e envolver a comunidade acadêmica em atividades coletivas. Externamente, intensificou a articulação com autoridades locais, entidades comunitárias e instituições parceiras, procurando demonstrar a relevância social do campus para Taguatinga e regiões próximas.

Como professor de empreendedorismo, Doca também passou a convidar representantes de empresas e entidades locais para palestras e seminários com os estudantes. A aproximação com a Associação Comercial e Industrial de Taguatinga e com órgãos da administração pública local tinha um objetivo estratégico: fortalecer a imagem do campus e ampliar o reconhecimento de sua contribuição para a formação profissional gratuita da população.

Em 2013, a gestão buscou ampliar a oferta de cursos por meio de programas como EAD, Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) e Mulheres Mil. Esses programas permitiam captar recursos específicos, contratar professores externos e utilizar espaços cedidos por instituições parceiras. Com o apoio da Coordenação de Ensino, foram iniciadas tratativas com escolas públicas e órgãos do governo local para viabilizar cursos técnicos e ações de formação profissional em diferentes regiões administrativas.

Nem todas as iniciativas avançaram como previsto. As propostas de convênio com escolas públicas para oferta integrada de ensino regular e formação profissional encontraram dificuldades institucionais e não se consolidaram. Ainda assim, o campus conseguiu expandir suas atividades por meio de parcerias com a Associação Comercial e Industrial de Taguatinga, Associação Comunitária do Setor Habitacional Vicente Pires, Secretaria de Trabalho do Distrito Federal e Agências do Trabalhador em outras regiões.

Em 2014, o campus chegou a 3.547 alunos matriculados, período em que foram consolidados a licenciatura em Letras/Espanhol, a pós-graduação *lato sensu* em Gestão Pública, além de cursos técnicos na modalidade EAD. A ampliação da oferta permitiu que o campus atendesse não apenas Taguatinga, mas também Recanto das Emas, Vicente Pires, Itapoã e outras localidades do Distrito Federal.

Além dos alunos atendidos nos espaços próprios da unidade, o campus passou a utilizar estruturas cedidas por parceiros para ampliar sua presença territorial. Com isso, a unidade ultrapassou em mais de 500% sua capacidade física de atendimento, multiplicando seu alcance social apesar de não dispor de sede definitiva.

O prédio alugado no Pistão Sul possuía 1.170 m² de área construída e contava com biblioteca em implantação, brinquedoteca, laboratórios de informática, sete salas de aula com capacidade para 40 estudantes cada, auditório e espaços administrativos como área para atendimento da assistência social, setor de comunicação e sala de trabalho para docentes. Embora representasse melhoria em relação ao prédio original, o espaço continuava insuficiente para sustentar a expansão pretendida.

As ações de extensão também ganharam centralidade. Foram organizados eventos acadêmicos e culturais, como semanas de produção científica, atividades de acessibilidade e iniciativas voltadas à inclusão social. Entre os projetos desenvolvidos estavam a Tertúlia Literária, o Inglês para Cegos, o Curso Básico de Braille, o Curso de Inglês para o Comércio e ações vinculadas ao Programa Mulheres Mil. Essas iniciativas contribuíram para aproximar servidores, estudantes e comunidade externa, reduzindo parte das tensões internas e fortalecendo o sentido público da unidade.

Enquanto a oferta de cursos crescia, a busca por um espaço definitivo continuava. O diretor administrativo procurava terrenos nas proximidades de Taguatinga, enquanto outros membros da equipe identificavam alternativas em regiões vizinhas. Uma dessas possibilidades foi um prédio localizado em Recanto das Emas, construído para abrigar uma escola técnica do GDF, mas que se encontrava sem uso. A estrutura era mais ampla do que aquela inicialmente buscada para o CTC.

Doca iniciou tratativas com autoridades locais para reivindicar o uso do espaço. No entanto, à medida que a negociação avançava, a Reitoria passou a conduzir diretamente as conversas com o governo, reduzindo a participação da direção do campus no processo decisório. Outra possibilidade surgiu em Águas Claras, onde havia um terreno em localização estratégica, com potencial para construção de uma unidade mais adequada. Também nesse caso, a negociação não resultou na consolidação de uma sede para o campus Taguatinga Centro.

Apesar da redução parcial dos conflitos internos, a gestão ainda enfrentava resistências. Na percepção de Doca, parte dos servidores vinculados à militância sindical mantinha oposição à gestão, em razão de tensões anteriores com a Reitoria e da interpretação de que a direção do campus representava a administração central. Ao mesmo tempo, a expansão dos cursos por meio de EAD e Pronatec provocava incômodo em alguns setores, pois aumentava a demanda sobre áreas administrativas, especialmente o Registro Acadêmico.

Para enfrentar esse obstáculo, Doca procurou sensibilizar a equipe do Registro Acadêmico, destacando o impacto social da ampliação dos cursos técnicos para comunidades com menor acesso à formação profissional. A estratégia envolveu reorganização interna, remanejamento de servidores e construção de apoio junto a pessoas dispostas a sustentar o crescimento da unidade. Ainda assim, a expansão passou a gerar desconforto em parte da estrutura institucional.

Com o tempo, Doca percebeu que sua margem de atuação estava diminuindo. A ampliação da oferta de cursos, a disputa pela sede definitiva, as resistências internas e a falta de apoio consistente da Reitoria criavam um ambiente cada vez mais instável. O campus seguia atendendo um número crescente de estudantes, mas sua permanência em Taguatinga continuava incerta.

A cronologia do CTC, apresentada no Quadro 2, evidencia uma gestão marcada pela tentativa de conciliar expansão, legitimidade institucional e recomposição do ambiente interno. Mesmo diante de restrições físicas e tensões organizacionais, a direção buscou ampliar o alcance social do campus por meio de parcerias, eventos e oferta descentralizada de cursos.

Ao mesmo tempo, o caso revela os limites de uma expansão sustentada em estruturas provisórias e dependente de apoio político-institucional instável. A trajetória do campus mostra que crescimento, infraestrutura e governança precisam estar alinhados para que iniciativas públicas de ensino possam se consolidar de forma duradoura.

QUADRO 2 **Cronologia do campus Taguatinga Centro**

Ano	Evento
2011	Criação do campus Taguatinga Centro, com foco em cursos na área de gestão.
2011-2012	Identificação de limitações estruturais do prédio original.
2012	Crise institucional e afastamento da direção anterior.
2012	Nomeação de nova gestão, sob liderança de Doca.
2012-2013	Mudança para prédio alugado no Pistão Sul.
2013	Expansão com Pronatec, EAD e Mulheres Mil.
2013	Parcerias com órgãos públicos e entidades locais.
2013	848 alunos matriculados.
2014	Crescimento para 3.547 alunos.
2014	Expansão regional para outras cidades.
2014	Capacidade superada em mais de 500%.
2012-2015	Melhoria do clima organizacional.
2015	Encerramento da gestão.
Pós-2015	Reestruturação e redistribuição dos cursos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

DILEMA DO CASO

Ao longo da gestão, Doca buscou fortalecer a presença do CTC na região, ampliar sua legitimidade junto à comunidade e envolver servidores em ações educacionais, eventos e novos cursos. Ao mesmo tempo, precisava lidar com limitações de infraestrutura, resistências internas e incertezas quanto ao apoio institucional para manter a unidade em Taguatinga.

Diante desse cenário, a nova direção se viu diante de duas decisões centrais: como articular a obtenção de um espaço físico adequado para o funcionamento do campus? E quais estratégias poderiam ser adotadas para reduzir os conflitos internos e melhorar o clima organizacional sem comprometer a continuidade das atividades acadêmicas?

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica.

REFERÊNCIA

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA. Institucional. **IFB**. Brasília, DF, 31 jul. 2024. Disponível em: https://www.ifb.edu.br/institucional/institucional. Acesso em: 15 maio 2026.

AUTORES

EDUARDO DIAS LEITE

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB); Professor do Instituto Federal de Brasília (IFB). E-mail: eduardo.leite@ifb.edu.br

LUCIANE GOBBO BRANDÃO

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professora e Coordenadora do curso de Psicologia da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: lugobbo@univali.br

ANETE ALBERTON

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professora permanente do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/UNIVALI e PMPGIL/UNIVALI). E-mail: anete@univali.br

SIDNEI VIEIRA MARINHO

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professor da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: sidnei@univali.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

EDUARDO DIAS LEITE: Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita – rascunho original (Suporte); Escrita – revisão e edição (Igual).

LUCIANE GOBBO BRANDÃO: Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita – rascunho original (Liderança); Escrita – revisão e edição (Igual).

ANETE ALBERTON: Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Visualização (Suporte); Escrita – revisão e edição (Suporte).

SIDNEI VIEIRA MARINHO: Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Visualização (Suporte); Escrita – revisão e edição (Suporte).

DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores não têm conflito de interesse.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Não houve utilização de ferramentas de Inteligência Artificial.

FINANCIAMENTO

Instituto Federal de Brasília – IFB (liberou o Servidor Eduardo Dias Leite para o trabalho).