



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**MARIA DE NAZARÉ RODRIGUES PEREIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO PARÁ**

Brasília

2010

**MARIA DE NAZARÉ RODRIGUES PEREIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação. Área de Concentração: Políticas Públicas para a Educação Profissional, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Eda Castro Lucas Souza.

Brasília

2010

---

P436c Pereira, Maria de Nazaré Rodrigues.

Cultura organizacional : um estudo sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará / Maria de Nazaré Rodrigues Pereira. — 2010.

104f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Eda Castro Lucas Souza.

Dissertação (Mestrado) — Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2010.

1. Ensino superior tecnológico – Implementação. 2. Educação tecnológica – História. 3. IFPA – Reestruturação organizacional. I. Universidade de Brasília. II. Título.

CDD: 378.013

---

MARIA DE NAZARÉ RODRIGUES PEREIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO PARÁ**

Dissertação apresentada à Faculdade de Educação da  
Universidade de Brasília para obtenção do título de  
Mestre em Educação, pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 04/11/2010

**Banca Examinadora:**

---

Presidente: Prof<sup>a</sup>. Eda Castro Lucas Souza, Dr<sup>a</sup>., Orientadora, UNB

---

Membro: Prof. Bernardo Kipnis, Dr., UNB

---

Membro: Prof. Remi Castione, Dr., UNB

---

Membro: Prof. Olgamir Carvalho, Dr<sup>a</sup>., UNB - Suplente

Para meu amado e querido esposo Adelson Martins, com amor, gratidão por sua compreensão, presença e incansável apoio ao longo do período desta pesquisa. E meus queridos filhos: Asaph e Davi.

À minha amada e querida irmã Maria das Graças Rodrigues Pereira (in memori), que desde o meu nascimento cuidou de mim.

## AGRADECIMENTOS

Ao Deus eterno e imortal, invisível e mais real, que me constrange com seu imenso amor.

A meu amado marido

Aos meus amados e lindos filhos: Asaph Kelvin e Davi Jonathas

A minha amada mãe, Mary Rodrigues, que me ensinou os primeiros passos a docência.

Aos meus 11 irmãos: Raimunda, Landerico, Leopoldino, Levino, Levi, Socorro, Graça, Lucia, Leôncio, Conceição e Luzia, por me sentir sempre amada por todos.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eda Castro Lucas Souza que conseguiu despertar em mim o desejo ardente pelo estudo da cultura brasileira e sua relação com o comportamento das organizações.

Ao Prof. Dr. Bernardo Kpinis, pela atenção e apoio durante todo o desenvolvimento do mestrado.

Ao prof. Dr. Remi Castione

A todos os dirigentes do IFPA, pela colaboração e participação na pesquisa

A todas minhas colegas da Pró-Reitoria de Ensino-PROEN, Prof<sup>a</sup>. Sonia Santos, Ana Cássia Sarmento, Carla Lira, Adria de Araújo e todas as estagiárias.

A todos os membros da I.E.Q. – Antonio Barreto, pelas orações e acreditarem no impossível de Deus em nossas vidas.

A Rosa Magalhães pela amizade e orações.

A Pastora e Prof<sup>a</sup>. Inês Vitorino, pelas orações e pela tradução do resumo (Abstract).

A Prof<sup>a</sup>. Neide pelas correções ortográficas.

A todos os colegas de trabalho do IFPA-Campus Belém.

Em especial agradeço a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cezarina Souza, pelo seu espírito colaborador na realização desta pesquisa.

A secretaria da Coordenação da Pós-Graduação do Projeto Gestor da turma 2

Aos colegas da Turma que representaram a diversidade das regiões do Brasil

Aos professores do IFPA em especial do Campus Belém

A SETEC pelo investimento na capacitação dos professores da REDE

A Prof<sup>a</sup>. Rosa Dias da Universidade Federal do Pará pela grande oportunidade de fazer parte do grupo de pesquisa do Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição

*Não é bom proceder sem refletir,  
e peca quem é precipitado.*

*Provérbios 19.2*



## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as práticas organizacionais, para implementação do IFPA no sentido de identificar as manifestações culturais. Para tal, foi necessário levantar o contexto histórico do IFPA; identificar as práticas de implementação do IFPA e identificar os pontos facilitadores e dificultadores para implementação das novas práticas. Para isso, utilizou-se práticas de estudo de caso, tendo realizado análise documental e descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevista com oito dirigentes representando os campi. Para se obter o DSC usou-se o software QUALIQUANTSOFT. A entrevista foi realizada baseada a partir de um roteiro construído por meio das relações hierárquicas: Concentração do poder, tomada de decisão e participação. Na análise documental foi do período de 1909 até 2008, quando o CEFET-Pa se transforma em IFPA, chegou-se aos seguintes resultados: a) relações hierárquicas, caracterizada pela centralização, baixa participação dos atores na vida da instituição, personalismo e baixa autonomia. Na análise do Discurso do Sujeito Coletivo-DSC observou-se as relações hierárquicas caracterizadas na análise descritiva por meio das percepções dos dirigentes, obtidas pelas entrevistas percebeu-se as práticas advindas da implementação principalmente a inovação administrativa, com maior autonomia para tomadas de decisões, com instância colegiada como a criação do Colégio de Dirigente e o Conselho Superior e inovação tecnológica diversificação nos meios de comunicação, tendo como função básica: regulação, motivação, expressão emocional e informação; amparada pela Lei 11.892 aumentando o potencial de mudança organizacional. Identificou-se os seguintes pontos facilitadores para a implementação: credibilidade de uma instituição centenária; possibilidade de oferta de curso em todos os níveis e modalidade de ensino; plano de carreira; escolha da localização dos campi; estrutura física completa dos campi e contratação de recursos humanos; atuação do colégio de dirigente, autonomia orçamentária e diálogo com os atores sociais; novas parcerias; novos financiamentos; descentralização de poder; presença do reitor e pró-reitorias nos campi. Os pontos dificultadores identificados foram baixa velocidade da internet; meio de transporte deficitário; corpo docente insuficiente e inexperiente; dificuldade de deslocamento entre os municípios, meio de transporte deficitário; falta de definição de papéis dos atores; aligeiramento do processo de implementação e remanejamento de servidor.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Relações Hierárquicas. IFPA

## ABSTRACT

The Objective of this work was identify and analyze the organizational practices for the implementation of IFPA, this way identifying its cultural manifestations. In order to do it, it was necessary to learn its historical context, identify the practices of implementation of IFPA, identify the facilitating and difficult aspects for the implementation of new practices. Case studies were used as well as documents and descriptive analysis. The data were collected through interviews with eight directors representing the campuses. The Collective Subject Discourse (DSC) was obtained through the software QUALIQUANTSOFT. The interview was made based on a script on hierarchical relationships: power concentration, decision taking and participation. The document analysis included the period from 1909 to 2008, when CEFET-Pa changed to IFPA, reaching the following results: a) hierarchical relationships characterized by centralization, low participation of actors in institution life, personalism and low autonomy. While analyzing the DSC, hierarchical relationships characterized in the descriptive analysis were observed through the perceptions of directors expressed in the interviews in which the practices originated by the implementation were perceived especially the administrative innovation with higher autonomy for the decision taking like the creation of the Directors College and the High Council, technological innovation, diversification in the means of transportation, having as basic functions: regulation, motivation, emotional expression and information, anchored on the law 11892, that increases the potential of organizational change. The following facilitating points for the implementation were identified: reliability of a centenary institution; possibility of offering courses in all levels and kinds; career plan; choice of campuses location; full physical structure of campuses and human resources hiring; actuation of the Directors College; budget autonomy and dialogue with social actors; new partnerships; new sponsorships, power decentralization; presence of rector and pro-rector in the campuses. The difficult points identified were internet low speed, inefficient means of transportation, insufficient and inexperienced body of teachers, difficult in moving among the cities; indefiniteness in the role of actors; fast implementation process and servant change.

Key words: Organizational Culture. Hierarchical Relationships. IFPA

## LISTA DE SIGLAS

CEFET	Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
CONIF	Conselho de Instituições da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica
CGU	Controladoria Geral da União
DSC	Discurso do Sujeito Coletivo
DSU	Discurso do Sujeito Único
ETFPA	Escola Técnica Federal do Pará
FDE	Comissão de Indicadores do Fórum de Dirigentes de Ensino
IFs	Institutos Federais
SETEC	Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
UNED	Unidade Descentralizada

## SUMÁRIO

### RESUMO

### ABSTRACT

### LISTA DE SIGLAS

### 1. INTRODUÇÃO

.....	13
.....	14
.....	14

### 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Organizações: clarificando o entendimento.....	15
2.2. Cultura: questões conceituais.....	16
2.3. A cultura nacional: o rasil .....	19
2.4. A cultura organizacional.....	23
2.4.1. Traços da Cultura Nacional para uma análise da organização.....	26

### 3

3.1. População de Estudo.....	31
3.2. Caracterização da Amostra.....	32
3.3. Procedimentos e Coleta e Dados.....	34
3.4. Análise Interpretação e Dados.....	36

### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise Documental - IFPA.....	38
4.2. Elementos das práticas organizacionais no processo de implementação do IFPA sob a ótica dos dirigentes: o que o discurso do sujeito coletivo nos diz sobre...	45
4.2.1. Relação dos dirigentes com a organização.....	45
4.2.2. O acontecer no processo de trabalho.....	53
4.2.3. Processo de socialização das informações.....	76
4.2.4. Compartilhando a visão e realizando tarefas em tempo de mudança organizacional.....	79
4.2.5. Práticas organizacionais do CEFET-Pa e processo de implementação do IFPA.....	81
4.2.6. Elementos facilitadores do processo de implementação do IFPA.....	84
4.2.7. Elementos dificultadores do processo de implementação do IFPA.....	86

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
-------------------------------	----

REFERÊNCIAS .....	94
-------------------	----

APÊNDICES.....	98
----------------	----

ANEXO.....	101
------------	-----

## 1– INTRODUÇÃO

As instituições de ensino e por excelência as de Ensino Superior possuem organização complexa, especializada, que executam múltiplas tarefas e práticas organizacionais. Isso faz com que essas organizações se vejam forçadas a buscar condições e competências para incorporarem as constantes mudanças de seu contexto e encontrar alternativas que possibilitem ambiente próprio à aprendizagem, à inovação e à sustentabilidade.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia-IF's, que surgiram a partir dos Centros Federais de Educação, Ciências e Tecnologia, os CEFET's, no ano 2000, passando por mudanças significativas, enfrentam o grande desafio de implementar práticas organizacionais, garantindo a qualidade do ensino profissional, bem como oportunidades de inovação tecnológica.

O processo de transformação da Rede Federal de Educação Profissional, vem ganhando força desde o ano 2000, com a criação de diversos programas voltados para a qualificação profissional, pesquisas básicas e tecnológicas.

Esse processo demanda estudos e reflexões sobre os IF's, no sentido de compreender esse tipo de organização com suas práticas diversificadas que podem ser consideradas manifestações culturais ou, ainda, como Souza et al (2010) “são construções dos atores sociais em seus contextos de interação”. Mas especificamente essas práticas, este trabalho busca identificar essas práticas organizacionais utilizadas para implantar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, realizando uma pesquisa à luz do conceito de cultura.

As práticas implementadas para a criação dos IF's, especialmente o IF Pará, foram propostas para estabelecerem não só novas relações institucionais, como ações de implementação de programas de gestão, pedagógicos e tecnológicos, processo esse que desencadeia mudanças de funções e papéis de seus atores.

A questão que surge aí é: Até que ponto as práticas demandadas pela transformação dos CEFET's em IF's foram compreendidas, aceitas, identificadas pelos atores sociais dessas organizações, especificamente pelos seus gestores? A partir daí a questão central deste trabalho é como está acontecendo essa passagem do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará-CEFET-Pa para Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará-IFPA tendo em vista as práticas organizacionais – manifestações culturais.

O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar as práticas organizacionais, para implementação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará-IFPA no sentido de identificar as manifestações culturais dessa organização.

Para tal, foram considerados objetivos específicos como:

1. Levantar e apresentar o contexto histórico do IFPA;
2. Identificar as práticas de implementação do IFPA;
3. Identificar dessas práticas organizacionais aquelas que realmente são utilizadas;
4. Identificar os pontos dificultadores e facilitadores da implementação dessas práticas.

Para isso, o trabalho foi estruturado em quatro capítulos: o Marco Teórico, que destaca os conceitos de organizações, cultura, cultura nacional e cultura organizacional. O capítulo, Métodos seguido do capítulo Resultados e um capítulo final no qual são apresentadas as considerações finais.

## 2 – MARCO TEÓRICO

### 2.1. Organizações: clarificando o entendimento

Muitos são os estudiosos que têm se debruçado nos estudos das organizações, Hall (2004) e Cury (2005), por exemplo, afirmam que é impossível viver sem as organizações, por estarem presentes no nosso cotidiano.

Hall (2004, p.2) enfatiza que as transformações históricas estão inseridas num contexto organizacional, portanto, as transformações sociais são baseadas em organizações. Este mesmo autor ressalta que na ascensão do Império Romano, a expansão do cristianismo, o crescimento e desenvolvimento do capitalismo e do socialismo foram por meio das organizações.

Weber (1991), por suas análises da burocracia e da autoridade, apresenta uma definição geral de organização considerando alguns elementos. Em primeira instância é que a interação dos indivíduos, no âmbito da organização, está pautada em relações fechadas ou limitadas, por meio de regras impostas. Para esse autor, organizações dessa natureza contêm uma hierarquia de autoridade e uma divisão do trabalho para realização de atividades específicas. Outro elemento que Weber acrescenta para definir organização é que a interação se dá no âmbito formal, ou seja, a organização apresenta atividades direcionadas a um propósito (WEBER, 1991, p. 140 – 161). Nesse aspecto Hall (2007, p.27), ao analisa esse elementos exposto por Weber, conclui que o foco de Weber “reside basicamente em padrões de interação legítimos entre os membros organizacionais, à medida que procuram atingir metas e se decidem às atividade”.

Nas análises de Cury (2005), as organizações incidem sobre os recursos humanos que sinalizam como um grande problema instalado nas organizações modernas, ou seja, o entendimento sobre as organizações são muito mais do que ajuntamento de pessoas, ou arranjo, disposição de recursos, e controle do sistema (CURY, 2005, p. 104).

Com isso, conclui, Cury (2005), as organizações apresentam plano formal e plano informal. No plano formal a organização “soma esforços para que os indivíduos tenham papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”, já no plano informal constitui “o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhe foram destinados” (CURY, 2005, p.117). Então, nesse aspecto as organizações repousam sobre uma rede de significados no plano formal e informal, que segundo Macêdo (2002), propagam-se através da socialização organizacional via

processo de aculturação, momento pelo qual se aprende ou adquire valores do grupo ou sociedade em que está inserida a organização.

Morgan, conhecido por suas significativas contribuições no campo da pesquisa social, interpreta as organizações a partir de metáforas, fazendo analogias a imagens, de maneira a interpretar a realidade organizacional. Esse autor ressalta que as organizações são vistas como instrumentos de dominação, dentro de “processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros” (MORGAN, 2007, p. 281).

Neste sentido, as organizações se tornaram matéria complexa em virtude da necessidade de relacioná-las à cultura e à cultura organizacional, com as suas implicações no sucesso e insucesso de uma ação ou serviço.

## **2.2. Cultura: questões conceituais**

Cultura na concepção de Geertz (2008), confirmando o pensamento de Weber, enfatiza ser o homem e “um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumi-se a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como ciência interpretativa, à procura do significado”.

Esse pensamento ressalta Geertz (2008, p.4), a cultura em fenômeno interpretativo possibilita explicar expressões sociais. Esse autor faz uma crítica ao uso desse conceito visto essencialmente semiótico, ou seja visto como se fosse sistemas de significados.

DaMatta (1986), enfatiza que cultura “exprime precisamente um estilo, um modo e um jeito, de fazer coisas” (DAMATTA, 1986, p.12-19). Para ele o “fazer coisas” concretiza-se em todos os espaços sociais, seja dentro ou fora de casa. O “dentro da casa”, expressa o autor, é aquele espaço demarcado “a casa demarca um espaço definitivamente amoroso onde a harmonia deve reinar sobre a confusão, a competição e a desordem”, por outro lado o espaço “fora de casa”, é o mundo exterior, “que se mede pela ‘luta’, pela competição e pelo anonimato cruel de individualismo”.

O conceito de cultura, diz Laraia, na visão de Tylor em seu amplo sentido etnográfico é um todo complexo que inclui “conhecimentos, crenças, arte, moral, leis,



costumes ou qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo homem como membro de uma sociedade” (LARAIA, 2003, p. 25).

Laraia (2003) foca a cultura na realização humana em oposição à idéia de aquisição de cultura por mecanismos puramente biológico. Neste sentido, cultura, enfatiza Laraia, corresponde às formas de organização de um povo, seus costumes e tradições repassadas de geração para geração e estabelecendo assim a identidade de um meio social. (LARAIA, 2003, p. 26 e 27). Segundo esse autor, as teorias modernas sobre cultura surgem com a tentativa de melhor ajudar a compreender o conceito e não de esgotá-lo.

Em uma abordagem sociológica Hofstede (2003), define a cultura como *Programa Mental*, explicando que:

Cada um de nós transportamos padrões e pensamentos, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período de desenvolvimento onde somos mais susceptíveis à aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez (HOFSTEDE, 2003, p 18).

Ressalta Hofstede (2003, 18-19) que tal programação não se refere a incidir olhares para as pessoas como se fossem computadores, que são programados para fazer algo, pelo contrário, a programação a que se refere “indica as reações mais prováveis e compreensíveis em função do passado de cada um” e encontram sua origem “nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da nossa vida”. Continuando Hofstede (2003, PP.19) refere-se a programação mental como iniciado na família, continuado “do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade”. Os programas mentais, diz esse autor, variam tanto quanto os ambientes sociais onde são adquiridos.

Hofstede (2003) entende cultura muito próximo do que Geertz (2008) chama de teias de significados, à procura de interpretações adquiridas e não herdadas. A cultura provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes.

Nesse sentido, Hofstede (2003) destaca três níveis de programação mental, sendo o primeiro a *natureza humana*, lugar que é determinado pelos aspectos biológico, físico e psicológico. Neste nível, afirma o autor, as relações e sentimentos modificam-se sobre a influência da cultura. O segundo nível é a personalidade formada por traços em parte

herdados e em parte adquiridos através da influência da cultura, bem como das experiências pessoais. Já no terceiro nível, está a cultura propriamente dita, que exerce fortes influências sobre os dois níveis anteriores (HOFSTEDÉ, 2003, p. 20-21).

A cultura, afirma Hofstede (2003, p. 22-23), manifesta-se por meio de símbolos, heróis, rituais e valores, sendo:

Os *símbolos* são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura... Os *heróis* são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento... Os *rituais* são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura: são, pois, realizados para o seu próprio bem... O núcleo da cultura é formado pelos *Valores*. Podemos definir um valor com a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. É um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo (HOFSTEDÉ, 2003, p. 22-23).

Nesse sentido, Hofstede (2003), defende que cultura são “padrões e pensamentos de sentidos e de ações potenciais que são resultados de uma aprendizagem crítica e de que isso se dá no coletivo. Bem como enfatiza Souza e Souza (2006, p.4), que “cultura inclui todas as ações, atividades, interesses características de uma sociedade, estando condicionada aos momentos históricos com suas regras específicas, tendo suas lógicas próprias, moldando os seres humanos para seus fins”.

Só nos anos 1960 um levantamento realizado por Pires e Macêdo (2006) sobre as inúmeras definições de cultura, revelou que foram identificados 164 definições em torno do conceito. Isso confirma a preocupação de Geertz [2008, p.4 (1989)], que ressalta a extensiva definição de cultura ao apresentado na obra de Kluckhohn:

(1) “o modo de vida global de um povo”; (2) “o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo”; (3) “uma forma de pensar, sentir e acreditar”; (4) “uma abstração do comportamento”; (5) “uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente”; (6) “um celeiro de aprendizagem em comum”; (7) “um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes”; (8) “comportamento aprendido”; (9) “um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento”; (10) “um conjunto de técnicas para se ajustar ao ambiente externo como em relação aos outros homens”; (11) “um precipitado da história” (GEERTZ, 2008).

Pode-se pensar a cultura à luz das organizações em que as ações em práticas acontecem sob a coordenação dos atores sociais e, portanto, dos “padrões e pensamentos” desses atores.

Nesta pesquisa, que tem por foco as manifestações da cultura no IFPA, é imprescindível trazer informações sobre a cultura brasileira, para melhor compreender a organização.

### **2.3. A Cultural Nacional: O Brasil**

Neste estudo o grupo social considerado é a sociedade brasileira que entre outros fatores tem valores e práticas organizacionais. Ao abordar a cultura brasileira, faz-se necessário destacar as ações e práticas da cultura do Brasil compartilhadas, que acontecem nas organizações brasileiras. Práticas essas que são as manifestações culturais dos atores sociais dessas organizações.

Para Macêdo (2002, p.4,) nessa perspectiva, a cultura nacional é “um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais”. Segue:

Este conjunto envolve os modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendido e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em coletividade distintas das outras (MACÊDO, 2002, *op.cit.*).

Mascarenha (2002, p.90), adotando a visão de Geertz ressalta que a abordagem antropológica oferece grandes contribuições para compreender o universo de discussão humano, e retoma novamente a Geertz.

Como sistema entrelaçados de signos interpretáveis, a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade (GEERTZ, 1989, apud MASCARENHA, 2002, p. 90).

Mascarenha (2002, p. 91) comunga com Geertz, ressaltando que cultura nacional incide sobre o conceito de comunidade, que enfatiza o contexto específico da organização a

importância do contexto nacional e local para que se possa entender a cultura dos diferentes grupos sociais.

Hofstede (2003) ressalta em seus estudos as dimensões das culturas nacionais, consideradas importantes e determinantes na interpretação dos traços culturais em organizações de vários países, entre eles o Brasil, como mencionadas por outros estudos.

Estudos realizados por Barros e Prades (1996); Freitas (1997); Carbone (2000); Campos (2000); Baiardi (1997); Cavedon (1998); Lucirton Costa (1997); Moraes e Palmeira (1997); Santos (1996); Barros (2001), Macedo (2002); Motta (2007), apresentam influência da pesquisa realizada por Hofstede, sobre cultura nacional, no início dos anos 1990, envolvendo 50 países, inclusive o Brasil.

A pesquisa de Hofstede foca em quatro dimensões básicas: distância do poder, individualismo versus coletivismo, fuga à incerteza e masculinidade e feminilidade. A interpretação de Hofstede (2003) são às seguintes: a distância do poder é como a sociedade trata as desigualdades entre os indivíduos. Na segunda dimensão, o individualismo versus coletivismo se dá no campo das redes sociais, sejam superficiais ou profundas, possibilitando medir o grau de interdependência entre as pessoas. A fuga à incerteza é a dimensão pela qual Hofstede mede o nível em que a pessoa procura evitar o desconforto diante de situações ambíguas, buscando maior estabilidade na organização. A última dimensão, masculinidade versus feminilidade consiste na maneira pela qual cada sociedade define os papéis sociais de gênero.

No caso do Brasil, os achados de maior relevância de Hofstede revelam que as organizações brasileiras são mais coletivistas em relação a outros países, como por exemplo o Japão que é um país com grande distância do poder, perdendo na América Latina somente para a Argentina. Dos países pesquisados, o Brasil apresenta elevada busca à incerteza, em relação às nações analisadas.

Alcadipani e Crubellate (2003) debruçaram-se sobre vários estudos referentes à cultura organizacional brasileira e na tentativa de problematizar a partir de uma análise pós-modernista, ressaltam que:

Fundamentalmente, os pensadores pós-modernos não acreditam na primazia da razão humana e no homem racional, tampouco no progresso intelectual. Eles não consideram o homem como o centro do mundo e sua razão como absoluta. A própria realidade possui seu status ontológico questionado. Ela é vista como multifacetada, ambígua, não podendo ser explicada por totalizantes ou sistêmica para explicar a realidade (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p. 66).

Nesta perspectiva pós-modernista, o sujeito é visto como “construído e reconstruído dentro das relações de poder e contextos sociais a que está submetido” (*op.cit.*).

Alcadipani e Crubellate (2003, p.71) baseados nas considerações de McSweeney (2002) e Palmade (1993) fazem a seguinte crítica ao modelo adotado por Hofstede por: explicar a cultura nacional, pois esse modelo parte de pressupostos “falaciosos e passa por cima das pluralidades e diversidades dos países que analisa”. Alcadipani e Crubellate (2003) refere-se como “problemático” a divisão de diferentes culturas em dimensões “como aversão à incerteza, masculinidade e feminilidade, distanciamento do poder e individualismo e coletivismo”. Outro ponto de críticas desses autores é Hofstede ter analisado diferentes culturas defendendo sua própria “visão de mundo e as dimensões que ele considera importantes como forma de análise e como matriz de explicações.

Neste aspecto, Alcadipani e Crubellate (2003), concluem que a maneira como Hofstede analisa a cultura nacional “tenta dar conta de uma pluralidade extremamente ampla e diversa, atropelando suas ambigüidades e nuances a partir de um ponto de vista específico”. Outra crítica a Hofstede por analisar traços gerais da cultura brasileira, a pequeno universo não representando a imensidão brasileira, e não identificar como o sujeito desenha seu papel na sociedade (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p. 71 e 72).

Segundo Alcadipani e Crubellate (2003), há inúmeras evidências que a cultura brasileira é plural. Estas evidências são afirmadas por Bosi, ao dizer:

Da cultura brasileira já houve quem a julgasse ou quisesse unitária, coesa, cabalmente definida por essa ou aquela qualidade mestra (...) ocorre, porém, que não existe uma cultura brasileira homogênea, matriz dos nossos comportamentos e dos nossos discursos. Ao contrário: a admissão de seu caráter plural é um passo decisivo para compreendê-la como efeito de sentido, resultando de um processo de múltiplas interações e oposição no tempo e no espaço (BOSI, 1992, p.1 apud ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p. 73).

Alcadipani e Crubellate (2003) identificam, também traço negativo da cultura brasileira em relação a outras culturas, ou seja, vista como “subdesenvolvimento” e como causadora de atraso nacional em relação aos países desenvolvidos do mundo ocidental industrializado, sempre em torno das generalizações. Para esses autores é de suma importância lembrar que o traço negativo da cultura brasileira no contexto dos estudos de

Hofstede se refere à competição capitalista que essa suposta herança cultural apresenta desvantagens, mas não de forma geral (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p. 74).

Machado (2005), na mesma direção conceitual de Macêdo (2002), chamam a atenção para compreensão de cultura que “abarca repertório simbólico e de valores com os quais os indivíduos constroem as representações acerca dos fenômenos” e que têm influência direta na identidade de um grupo.

Diante dessas características que marcam a problematização apresentada por Alcadipani e Crubellate (2003), o estudo de Machado (2005), também percebe algumas limitações das análises de Hofstede, todavia compreende que as narrativas que apresentam os traços culturais contribuem para compreensão da identidade cultural no ambiente organizacional.

Machado (2005), afirma que:

Finalmente, apesar das limitações do estudo, constatou-se que a compreensão da identidade é enriquecida quando se analisam as narrativas a partir de traços culturais, sendo que essas dão significados à identidade, ou seja, não se pode compreender à identidade, sem considerar a cultura e vice-versa.

Tanto Alcadipani e Crubellate (2003), ao utilizarem o modelo de dimensão cultural de Hofstede identificaram semelhanças significativas entre Brasil e Portugal, achados já identificados por diversos autores, como Preste Motta, Roberto DaMatta, Livia Barbosa, Gilberto Freire, Caio Prado Jr., Borges de Freitas, Darcy Ribeiro, dentre outros, bem como estudo realizado por Souza e Souza, (2006), revelam traços culturais da colonização, assim como nas análises de Holanda (1995), a colonização brasileira apresenta certa disposição para aventura, onde o trabalhador teria um papel quase que nulo, ao contrário do aventureiro. Ou seja, ressalta Holanda, em busca de riqueza, “mas riqueza que custa ousadia, não riqueza que custa trabalho (HOLANDA, 1995, p. 49).

Freitas (2007) e Silva, Gomes e Correa (2009), concordam que o processo de colonização do Brasil por Portugal foi o principal determinante da base cultural brasileira. Assim como os autores acima citados e outros muitos outros identificam em seus achados que o Brasil Colônia acaba reproduzindo a estrutura administrativa de Portugal.

Freitas (2007) ainda ressalta que a formação da cultura brasileira é marcada “pela plasticidade, flexibilidade, antagonismo e contrastes, cultura está que caracterizou a colonização e a formação da sociedade brasileira, ainda hoje marcada por seus antagonismos”.

Souza e Castro-Lucas (2007, p.7) chamam a atenção para o aspecto da construção da sub-cultura local. Segundo essas autoras, isso se dá por outros imigrantes, como por exemplo, italianos, que trazem em suas bagagens culturas que se somaram às culturas regionais, surgindo assim, novos valores, novos hábitos e novas ideologias.

Silva, Gomes e Correa (2009, p.61), ao compararem o processo de colonização do Brasil com as colônias inglesas, notaram que a visão do processo de colonização das referidas colônias foram encaradas como um empreendimento planejado e racional. Já no caso do Brasil se assentava no espírito aventureiro, que segundo as análises dos autores, sinalizava traço característico da cultura portuguesa, com vistas na riqueza que as terras brasileiras poderiam fornecer àqueles até então, colonizadores. Tratando-se da cultura brasileira, a pluralidade é uma característica evidente nos estudos aqui analisados, desde o período da colonização, com forte influência dos portugueses.

Percebe-se, então que a cultura nacional, afeta as práticas das pessoas nas organizações. Nesta perspectiva a seguir, serão abordados aspectos da cultura organizacional.

#### **2.4. A Cultural Organizacional**

O conceito de cultura organizacional possui múltiplas definições que vão desde uma perspectiva antropológica, que Geertz (2008) e DaMatta (1986), entre outros, enfatizam que os seres humanos vivem num mundo de significações, através de processos dinâmicos, codificando e decodificando expressões, posturas, ações e sinalizando um sentido no espaço onde esses seres humanos ocupam, sejam grupos ou categorias profissionais. Outros autores, como Pires e Macedo (2006) e Fleury, Shinyashiki e Stevanato (2007), defendem cultura organizacional como um processo dinâmico, com possibilidades de ser aprendida, transmitida e mudada no decorrer da própria história de um determinado grupo social. Em uma perspectiva administrativa diz Vasconcelos et al (2003, p.106) que a cultura organizacional é “O conjunto de normas informais, valores e atitudes que as organizações tendem a

desenvolver, tais como formas de vestir, tipos de padrões de comportamento, tais como orientação para o futuro ou passado e expectativas de estilo de trabalho”.

De acordo com Hofstede (2003, p. 210,) cultura organizacional pode ser definida como “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”, que pode ser de certa maneira influenciada por traços da cultura nacional.

Morgan (2007, p. 281) interpreta as organizações vistas como cultura, que é o foco do estudo em questão, ou seja, como um fenômeno cultural, por se metamorfosearem com o desenvolvimento da sociedade. As organizações, diz esse autor são “minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura...”. Para Morgan pode ser imposta “sobre uma situação social”, diz o autor esse conceito ao contrário “desenvolve-se durante o curso da interação social” (MORGAN, 2007, p. 125).

Então, ressalta Morgan (2007, p. 136), para se estudar a natureza da cultura e da organização é necessário se posicionar ou adotar um papel de antropologista. Nesse discurso o autor reforça o posicionamento de Geertz, quando diz que para estudar cultura é necessário fazer uma interpretação densa do fenômeno em questão.

Por meio dessa interpretação das organizações vistas como culturas, Morgan ressalta como ponto forte, a possibilidade de reinterpretar o ambiente e muitos conceitos e processos da administração tradicional e o ambiente. Por outro lado, aponta, Morgan, certa limitação, pois tal maneira de interpretação das organizações pode possibilitar manipulação e controle ideológico.

A partir dos anos 1980 inúmeros estudos sobre cultura organizacional vêm se fortalecendo, repousando sobre uma rede de significados e simbolismos. Segundo Fleury, Shinyashiki e Stevanato (2007), tais estudos foram impulsionados por dois marcantes fenômenos: a globalização dos mercados e a mudança nas organizações, proporcionando inúmeros desafios para a sociedade em diversas áreas. Tais fenômenos proporcionam ao termo cultura organizacional novas dimensões conceituais que extrapolam o ambiente acadêmico em direção às diversas outras formas de viver em sociedade.

Para Schein (2009), cultura organizacional é:

Como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão têm funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser inserido aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SHEIN, 2009, p. 16).



Tanto Pires e Macedo (2006, p.90), quanto Fleury, Shinyashiki e Stevanato (2007, p.276), concordam com Schein, ao dizer que cultura organizacional é um processo dinâmico, com possibilidades de ser aprendida, transmitida e mudada no decorrer da própria história de um determinado grupo social, e que para tal, apresenta características essenciais às relações. Nesse sentido, é fundamental pensar a cultura como unidade social e necessidade do grupo em manter determinada visão durante um determinado tempo, ou seja, o período de validação de valores.

Schein (2009, p.25-33), analisa a cultura de uma organização em três importantes níveis. Primeiro nível dos artefatos demonstra os locais dos rituais e dos símbolos, ou seja, o layout de uma organização e o comportamento das pessoas são observados, porém de complexa interpretação. O segundo nível é onde serão estabelecidos os valores e o terceiro nível seria o das suposições básicas em que o mundo das crenças, das percepções e os sentimentos inconscientes vão influenciar o ambiente organizacional, que proposto por Schein são elementos fundamentais para conhecer e compreender a cultura de uma organização.

Freitas (2007, p.294 e 295) compreende cultura organizacional como um instrumento de poder político que estará disponível nas relações no interior da organização e diz ser cultura organizacional:

um conjunto de representações imaginárias sociais (Castoriadis, 1995: Parte 2, cap.III), construídas e reconstruídas, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Para Freitas (2007, p. 295), a conceituação de cultura organizacional parte da influencia direta nos sentidos, nos significados e no imaginário. A ênfase desta abordagem encontra maior expressão entre os pesquisadores franceses, que levam em consideração uma dimensão psicanalista, denominada de Psicossociologia ou Sociologia Clínica, que encontra na França seus maiores representantes atuais.

Nesse aspecto, o pesquisador de grande destaque sobre a influência das culturas nacionais nas organizações é o francês Philippe D'Iribarne, que faz uso de uma via metodológica diferente de Hofstede, apoiando-se essencialmente em observações do território, análise documental e entrevistas. D'Iribarne, através dessa metodologia estabelece linhas explicativas, verificando o funcionamento das organizações e as relações entre os seus participantes à luz da trajetória histórica do país, bem como do tipo de processo de

socialização dessa cultura. Em palestra<sup>1</sup> no Brasil, D'Iribarne, salientou que: “O movimento de internacionalização das empresas fez com que elas perdessem suas referências, mas sem gestão a organização não existe. São diversas pessoas de diferentes culturas que se encontram e tentam construir uma cultura comum”.

Em sua fala, D'Iribarne (2010), faz comparações sobre o comportamento brasileiro em organizações fora do Brasil em relações a outros países, salientou que a frieza das relações sociais “é um drama para o brasileiro. Mas cada um desenvolve certo modelo de sociabilidade. Caso isso acontecesse em outros países a situação seria encarada normalmente”.

Estudos realizados por Calapez (2002) sobre as metodologias aplicadas por Hofstede e D'Iribarne conclui que ambos desenham “perfis culturais” nas organizações. Identifica, a autora, que os resultados encontrados por Hofstede atribui a cultura um determinado valor e significado, e por outro D'Iribarne enfatiza a cultura nas organizações como um “percurso histórico, que explica a permanência de determinadas características na vida da organização dos diversos países estudados”. Defende a autora, integrar a “visão culturalista clássica, “essencialmente norte-americana e a desconstrução do conceito, operada, sobretudo pela antropologia francesa no início dos anos 90”, ou seja, privilegiando as correlações entre comportamento organizacional, evolução histórica e socialização.

Para melhor concretização dos objetivos desta pesquisa, o estudo será sustentado pelo estudo realizado por D'Iribarne, que segundo Souza et al (2010) é uma abordagem em estudos de caso que busca descrever as dinâmicas das organizações, suas práticas de gestão e a relação entre a cultura nacional com a gestão dessas organizações. Portanto, conhecer os traços brasileiros para uma análise organizacional foi imprescindível para definir a categoria a qual norteou esta pesquisa.

#### **2.4.1. Traços da cultura nacional para uma análise da organização**

Segundo D'Iribarne (2010), e dentre outros como, os brasileiros, Gilberto Freyre (1966) Caio Prado Jr (1969) e Roberto DaMatta (1985), dizem que a partida inicial para conhecer a cultura organizacional de uma instituição é necessário fazer uma leitura do seu

---

<sup>1</sup> Palestra proferida na Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-RJ), em 14/outubro/2009.

contexto histórico para identificar os traços culturais e assim compreender o comportamento da organização.

É importante saber que as metodologias de análise da cultura organizacional aplicadas no Brasil são oriundas de países norte-americanas, todavia, ressalta Freitas (2007, p.39), que para uma análise aprofunda parte do pressuposto que a cultura organizacional apresenta influências dos traços gerais da cultura brasileira. Os traços da cultura brasileira, são características, diz Freire “gerais que podem dizer ser comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros”.

Nesta pesquisa podemos identificar diversos autores que fazem a relação da cultura organizacional com a cultura nacional, como por exemplo: Aktouff (1993), Hofstede (2007), Schein (2009), D'Iribarne (2010) na busca de parâmetros de como agir, pensar e sentir para o sucesso da organização. Vale compreender o choque de dois mundos exposto por Aktouff (1993), nas análises de Freire (2007), o primeiro é o mundo material, constituído de estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas. O segundo mundo refere-se ao imaterial que são: vida simbólica e suas representações, ideologias, idéias (valores, crenças e símbolos), que exercem grandes influências no comportamento da pessoa, diante da família, do trabalho e de sua organização. Nesta perspectiva, enfatiza Freire (2007), que há um movimento dialético inevitável entre os dois mundos, que forma a cultura organizacional.

Para compreender o movimento desses mundos, no caso das organizações brasileiras, se faz necessário o resgate de nossa cultura. Para isso, buscou-se nos estudos de Freitas (2007, p.45) identificar alguns elementos da cultura brasileira neste aspecto. Esse autor destaca cinco formas genéricas de traços fundamentais no campo organizacional, que são: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Para entendimento global desses traços segue uma breve discussão de suas origens e desenvolvimento histórico:

O primeiro traço brasileiro, a hierarquia, que segundo Freitas (2007, p. 46), caracteriza-se pelo domínio econômico, político e religioso dos romanos e bárbaros sobre as populações peninsulares<sup>2</sup>, durante três séculos, sendo o suficiente para criação das bases do Direito Canônico, legitimando uma nobreza episcopal com grande poder místico, moral e jurídico sobre esses povos. Vale destacar, que no caso dos romanos, segundo Oliveira (2009), o domínio não se dá pela força, mas o domínio se caracteriza por novas realidades

---

<sup>2</sup> São áreas formadas por nações: Andorra, Espanha e Portugal. Mas nem por isso deixa de ter significativa importância para a Europa. Que foram grandes potências no processo de colonização das Américas.

administrativas. Enfatiza Oliveira (2009), que a romanização criou uma nova ordem territorial, incluindo novas realidades político-administrativas e um processo social complexo.

No caso de Portugal, o alto clero tornou-se o maior proprietário de terra, maneira empregada pelo poder patriarcal no período da colonização do Brasil. Usando a força de trabalho escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, enfatiza Freitas, “gerando uma estratificação social e rígida, hierarquizando seus atores”, estabelecendo uma evidente distância quase infinita entre senhores e escravos, ou seja, concentração de poder na figura do patriarca, reportando-se à idéia da normalidade do poder, do respeito e da obediência irrestrita, marcando profundamente a sociedade brasileira (DaMATTa, 1986; FREITAS, 2007).

Nesse sentido, a família patriarcal cria um modelo moral, que estabelece a concentração de poder a uma minoria, ressalta DaMatta (1986), que tal modelo é uma forma que define normas de dominação, ou seja, quem manda e quem obedece. Em suma, o traço brasileiro da hierarquia apresenta as seguintes características-chaves: Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais, distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e passividade, e aceitação dos grupos inferiores, as quais percorreram o estudo desta pesquisa.

O segundo traço é o personalismo, que Freitas (2007) refere-se às análises de DaMatta (1985), diz que são redes de relações que envolve pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos. Tais relações, enfatizada DaMatta, “pervertem e criam variações da cidadania, hierarquizando e criando níveis de proximidades do centro do poder”. As relações estabelecidas pela dominação patriarcal, nos estudos de Freitas (2007, p. 49), Davel e Vasconcelos (2007, p. 95), se estabelecem o quanto o senhor não é apenas o dono do trabalho físico, mas também responsável moral pelo escravo, e que tais relações se configuram como relações paternalistas, que muito se identificam nas organizações brasileiras. Com isso, o personalismo apresenta as seguintes características-chaves: sociedade baseada em relações pessoais, busca de proximidade e afeto nas relações e paternalismo, esse último relacionado ao domínio moral e econômico.

A malandragem evidente na sociedade brasileira se configura o terceiro traço no estudo de Freitas (2007) e Prates e Barros (2007) momento em que o indivíduo, na busca do reconhecimento e valorização, faz uso de uma rede social baseada em relações. Assim como esses autores, DaMatta (1986) analisa esse comportamento como um momento em que o indivíduo cria uma saída intermediária entre o impessoal e pessoal, ou seja, como uma aliança que busca no outro sua realização. Esse tipo de comportamento em outra nação, como por

exemplo nos Estados Unidos da América-EUA, seria “repudiada pela sociedade e pelas leis”, diz Freitas.

O jeitinho brasileiro, o malandro, nesse aspecto, se refere àquele sujeito esperto, flexível, que consegue adaptar-se às mais diversas situações e se dando bem em quase tudo. Com isso a malandragem apresenta as seguintes características-chaves: flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e jeitinho (FREITAS, 2007).

O quarto traço, o sensualismo, muito presente no processo de colonização do Brasil. Os portugueses antes de chegarem ao Brasil, no período de domínio da Península Ibérica, tiveram contato com sociedades poligâmicas. Os índios encontrados no Brasil já tinham a prática da poligamia. Nesse aspecto se explica pelas relações íntimas e cheias de afetividade, que a pitada de sensualidade, segundo DaMatta (1986), sempre esteve presente no cotidiano brasileiro, como festas, música, danças e culinária.

No caso do traço aventureiro, Freitas (2007) demonstra forte característica de nossos colonizadores, que justifica Freitas (2007) na visão de Holanda (1984) por serem exploradores navegantes e comerciantes que buscam soluções mais fáceis para conquistar seus objetivos. O aventureiro apresenta tendência à aversão ao trabalho manual, pois o associa ao trabalho escravo, o qual lhe traz lembranças do sistema escravocrata brasileiro.

Assim, verificou-se que muitos autores como: Schein (2009), D'Iribarne (2005), Morgan, (2007), Freitas(2007), Caldas e Motta (2007), Vasconcelos e Davel (2007), demonstram em seus estudos que o conhecimento do contexto histórico de uma organização é o primeiro passo para compreender a influência dos traços da cultura nacional na dinâmica da instituição.

Este capítulo se deteve em capturar os traços da cultura nacional no contexto histórico do IFPA com ênfase nas relações hierárquicas. O ensino profissional, no Brasil colônia de Portugal se dava pelas Corporações de Ofícios, sistema de ensino herdado do processo de romanização da Península Ibérica, que não ficou só no ensino, mas em todos os aspectos nas origens da sociedade brasileira, ressalta Holanda “Trazendo de países distantes nossas formas de convívio, nossas instituições, nossas idéias, e timbrando em manter tudo isso em ambiente muitas vezes desfavorável e hostil, como ainda hoje uns desterrados em nossa terra” (HOLANDA, 1995, p. 31).

Segundo Santos (2000), esse sistema refletia claramente como se davam as relações hierárquicas, como por exemplo, a oferta de cursos de duas naturezas. A primeira eram cursos que não representavam desqualificação social, cuja clientela era homens livres, a segunda natureza de oferta de cursos representava o trabalho manual pesado, voltados para

homens não livres. No momento em que essas práticas na oferta de cursos foram implementadas foi evidente a relação que deveria ser mantida entre o colonizador e o colonizado, bem como nas mãos quem estaria os melhores cargos nas organizações. Isso reforça o pensamento de DaMatta (1986), quanto aos preconceitos “não deixam de ser uma forma de discriminar, de impor diferença, de relembrar quem é superior e quem é inferior nesta sociedade”.

Holanda (1915) ressalta em sua obra o modelo importados para organizar os ofícios (cursos profissionalizantes) no Brasil apresentavam efeitos perturbadores pelo aspecto da dominação que apresentava:

preponderância absorvente do trabalho escravo, indústria caseira, capaz de garantir relativa independência aos ricos, entavando, por outro lado, o comércio, e, finalmente, escassez de artífices livres na maior parte das vilas e cidades (HOLANDA, 1995, p. 57-58).

Segundo Bastos (1988) as questões hierárquicas eram tão presentes, como visto na administração dessas escolas que eram pessoas de alta confiança, como nobres, fazendeiros e comerciantes, estabelecendo a quem deveria o controle do poder.

### **3 – MÉTODOS**

A partir do objetivo deste trabalho que é identificar as práticas organizacionais, consideradas manifestações culturais para implementação do IFPA, por meio da percepção de seus atores sobre o momento de sua transição em processo. Foram utilizadas técnicas de estudo de caso e realizadas análises documental e descritiva.

O estudo de caso, segundo Severino (2007, p.121) é um estudo em particular, que seja representativo de um conjunto de casos análogos, ou seja que haja representatividade para situações semelhantes.

A pesquisa descritiva que de acordo com Silva (2001), tem como propósito descrever as características de determinado fenômeno e suas relações entre as variáveis. A pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 176), está restrita a documentos, escritos ou não, que são as fontes primárias, que podem ser realizadas no momento ou depois que o fenômeno ocorre.

#### **3.1. População de Estudo**

A população deste estudo é o IFPA, formado por onze Campi, conforme demonstra o Gráfico 1, inicialmente com 396 servidores da área administrativa e 630 do corpo docente. Ressalta-se que devido ao processo de expansão da REDE, as contratações de recursos humanos, até o final desta pesquisa demonstrará outros valores. É importante mencionar que destes campi, Santarém, Itaituba e Marabá- Rural iniciaram suas ações sem quadro docente, em virtude do processo de expansão em relação aos demais campi. O Gráfico 1 demonstra também que a maior concentração de servidores nos campi Belém e Castanhal, justificando-se pelo tempo de existência dos mesmos, 100 anos e 88 anos, respectivamente.



**Gráfico 1 – Demonstrativo do quadro de servidores do IFPA, 2009**

Fonte: Termo de Metas e Compromisso (2009)

(\*) Em processo Expansão da REDE

### 3.2. Caracterização da Amostra

A amostra desta pesquisa se limitou a gestores do IFPA que vivenciaram o processo de transição de CEFET-PA para IFPA, totalizando em oito pessoas que fizeram parte da pesquisa.

O processo de coleta de informação para a caracterização da amostra estudada se deu através de aplicação de questionário e análise do mesmo (ANEXO 1).

Quanto ao sexo, a amostra foi constituída 100% do sexo masculino, não por escolha do pesquisador. Dado que pode estar relacionado às origens da educação profissional no Brasil, ou seja, oferta de educação profissional direcionada para pessoas do sexo masculino. Diante disso, ressalta Barros (1989) que desde a origem do IFPA, há cem anos, apenas uma mulher assumiu cargo de direção geral, por um período de 12 anos.

A Tabela 1 demonstra que 50% se apresentam entre a faixa-etária de 30 a 40 anos, que pode se constituir um grupo jovem e certo grau de expectativa na força de trabalho. Mas por outro lado a amostra demonstrou que 50% se encontram na faixa-etária de 46 a 60 anos, o qual pode representar um grupo de maior experiência na força de trabalho em relação ao



grupo mais jovem que assumem responsabilidades no âmbito da gestão. Ressalta-se que os dois grupos, os novatos e veteranos, pode possibilitar troca de experiências.

Tabela 1 – Classificação da amostra por faixa-etária

<b>Faixa-Etária</b>	<b>%</b>
30-35	25
36-40	25
41-45	0
46-50	25
51-55	12,5
56-60	12,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

As análises quanto ao ingresso na força de trabalho especificamente no ensino desses gestores, revela a Tabela 2 que 25% da amostra apresentam menos de 10 anos de experiências no ensino, 37,5% entre 11 a 15 anos, seguidos de 25% da amostra entre 31 a 35 anos, por outro lado apenas 12,5, entre 36 a 40 anos de ingresso no ensino.

Tabela 2 – Classificação da amostra por Tempo de Serviço no ensino

<b>Tempo de Serviço no ensino (anos)</b>	<b>%</b>
menor 05	12,5
6 a 10	12,5
11 a 15	37,5
16 a 20	0
21 a 25	0
26 a 30	0
31 a 35	25
36 a 40	12,5
Total	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

Enquanto no aspecto do tempo de serviço na gestão, como demonstra a Tabela 3, o cenário se altera sendo 50% da amostra apresentam menos de 5 anos de experiência, desses

50% apresentam menos de 2 anos, 37,5% encontram-se entre 11 a 15 anos e 12,5% na entre 21 a 25 anos experiência.

Tabela 3 - Classificação da amostra por Tempo de Serviço na Gestão

Tempo de Serviço na gestão (anos)	%
Menor de 5	50
6 a 10	37,5
11 a 15	0
16 a 20	0
21 a 25	12,5
Total	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

Considerando as variáveis, idade atual dos gestores e o ingresso na força de trabalho (ensino), pode-se vislumbrar um desenho da tendência dos valores de trabalho dominantes na força trabalhista desses gestores no IFPA de acordo com o levantamento de valores de Rokeach, o qual ressalta que os trabalhadores “podem ser segmentados de acordo com a época em que ingressam na força de trabalho” (ROKEACH apud ROBBINS, 2004, p. 16).

Além disso, identificou-se que cerca de 90% da população estudada participaram de capacitação voltada para gestão e os que participaram não passam de duas capacitações promovidas pelo MEC. Por outro lado, após a transformação de CEFET-PA para IFPA o MEC vem promovendo curso específico para a configuração de gestão exigida na Lei 11.892 que cria os IF's. Percebe-se que a nova institucionalidade dos IFs expõe o ambiente organizacional, a novos desafios, sobretudo os dirigentes da gestão dos IFs e melhorar a administração do IFPA.

### 3.3. Procedimentos de Coletas de dados

Os dados foram coletados em dois momentos. Para análise documental foram pesquisados documentos de arquivo público, tais como: Leis, Decretos, Portarias, Plano de Desenvolvimento Institucional, Memorandos, Ofícios, dentre outros que no decorrer do trabalho apresentou certa relevância ao objeto pesquisado.

Os dados para a pesquisa descritiva foram realizadas entrevistas. Empregou-se a técnica da entrevista aberta com uso de um gravador, estabelecendo-se um diálogo informal com o entrevistado, tendo por base um roteiro elaborado a partir da categoria:

Categoria: Relação Hierárquica:

- Concentração de poder
- Capacidade de tomar iniciativa
- Participação dos atores

O roteiro da entrevista foi estruturado em vinte perguntas abordando: identificação do informante, conhecimentos associados ao histórico do IFPA, práticas antigas e práticas de gestão, participação dos atores envolvidos no processo, elementos facilitadores e dificultadores do processo de implementação do IFPA.

Para o tratamento dos dados das entrevistas, utilizou-se a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo-DSC, que constitui-se um recurso metodológico que permite o resgate das opiniões coletivas, que se fundamenta em buscar no indivíduo um pensamento sobre uma determinada temática, em que o conjunto de indivíduos, mesmo entrevistados separadamente represente o discurso coletivo. E no processo de sistematização do discurso o pesquisador apreciará o coletivo a respeito da temática abordada (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

O modelo reforça que cada entrevistado revele um universo de idéias que está para além de si próprio como indivíduo, reproduzindo um discurso que é coletivo e que ecoa no ambiente em que as ações e os serviços de gestão se desenvolvem. Não se pretende trabalhar com porta-vozes desses ambientes, mas, sim, de considerar que, em alguma medida, dada sua inserção na gestão, cada entrevistado se constitui em porta-voz de um discurso coletivo (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

A técnica do DSC, segundo Lefèvre, Lefèvre (2005, p .21) diz é um processo complexo, subdividido em diversos momentos e requer uma série de operações realizadas sobre o material verbalizado nas coletas.

Para que se componha o DSC, ressalta Lefèvre, Lefèvre (2005, p .22-24) são necessários quatro operações, sendo: primeiro as Expressões-Chave (E-Ch), momento em que os trechos são selecionados de cada entrevistado, segundo as Idéias Centrais, revela o sentido presente nos depoimentos de cada entrevistado que apresentam sentido semelhante ou complementar, em terceiro são as Ancoragens, nesse aspecto vão revelar as ideológicas, os valores, as crenças, como produtos do que foi verbalizado nas entrevistas. Por fim os DSCs que vão reunir as E-Ch nos depoimentos, composto pelas ICs e ou as ACs. Ressalta-se que nessa pesquisa não se trabalhou com as ACs e sim com as ICs.

Por meio de informantes-chave ou a partir de conhecimento pessoal prévio dos pesquisados, utilizou-se o canal inter-pessoal e nunca o institucional, obedecendo ao critério de seleção supracitado, cujo poder de decisão é centrado na gestão.

Os entrevistados serão identificados com pseudônimo com intuito de preservar a identidade dos participantes, como por exemplo: D1, D2, ..., lembrando que a relevância da metodologia que será aplicada está centrada no discurso e não na identificação do entrevistado. Vale mencionar que nas idas e vindas dos discursos foi necessário substituir os nomes de pró-reitores, professores e outros gestores revelados nas entrevistas para preservar a imagem dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas no ambiente do IFPA, Campus Belém, momentos em que os gestores encontravam-se na capital participando em ações e/ou serviços, sendo previamente agendadas e consentidas.

### **3.4. Análise e Interpretação dos Dados**

A análise e interpretação dos achados constituem-se o núcleo central desta pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2005), a importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações. Na análise evidenciará as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, enquanto que na interpretação é um momento em que são evidenciados os significados em relação aos objetivos e ao tema da pesquisa.

Tais análises serão realizadas a partir de entrevistas com os atores da organização. Salienta Souza et al (2010), que nos achados de D'Iribarne, permite afirmar que é possível aplicar instrumentos de administração nas organizações, porém “sua plena eficácia ao adquirirem sentidos nas leituras marcadas pelas visões particulares, que cada cultura oferece”.

As entrevistas foram trabalhadas no programa QUALIQUANTISOFT que facilitou a realização das pesquisas qualitativas e quantitativa, nas quais é utilizada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo. Ressalta-se que o recurso fornecido pelo soft tem como objetivo de servir de instrumentos para melhor segurança, eficiência e alcance da pesquisa qualitativa que comportem uma grande massa de depoimentos. O QUALIQUANTISOFT, segundo Sales e Pascoal 2010, representa “um avanço importante nas pesquisas sociais na medida em que permite a abordagem quantitativa de dados qualitativos deste tipo de pesquisa, associando pensamentos, crenças, valores, representações”.

Ressalta-se que o QUALIQUANTISOFT não substitui, em nenhum momento a figura do pesquisador, todavia faz muita coisa para o pesquisador. O programa proporciona uma ajuda importante para o investigador social, diz Sales e Pascoal 2010, “porque permite que ele se concentre nas tarefas mais nobres da pesquisa (aquelas que giram em torno da detecção e análise de sentidos dos depoimentos) o que acaba redundando numa sensível economia de tempo e num aumento da eficácia da atividade investigativa”.

O processo de cadastro da pesquisa no programa QUALIQUANTISOFT se processou da seguinte maneira:

- Cadastro no nome da pesquisa, após as entrevistas gravadas e transcritas, com esta operação foi possível armazenar as demais informações;

- Cadastro do grupo pesquisado por pseudônimo para alimentar com informações obtidas nas entrevistas, bem como cadastrar todas as perguntas que fazem parte do roteiro da entrevista. Nesse aspecto, permitirá o pesquisador fazer comparações mediante as ICs para construir o DSCs, bem como identificar se nos discursos dos pesquisados tem ICs semelhantes, mas que segundo Lefèvre e Lefèvre, 2005 “que possuem atributos diferentes, apresentam idéias com matizes ou tonalidades distintas”;

- A descrição das ICs é a fase de maior relevância e difícil da pesquisa que usado na técnica do DSC, que requer um tratamento intelectual ou cognitivo;

- A categorização, será o momento para reunir as ICs semelhantes, momento em que o pesquisador deverá trabalhar pergunta por pergunta, sempre se certificando que o nome dado a categoria criada seja o mais adequado;

- A construção dos DSCs, o pesquisador deverá considerar a mesma categoria e produzir, com as expressões, discursos, como se estes fossem de uma só pessoa falando, todavia expressando o pensamento coletivo, ressalta Lefèvre e Lefèvre. Além do mais o autor lembra que não se pode alterar o sentido original das falas.

## 4 – RESULTADOS

### 4.1. Análise Documental - IFPA

Em 1909, foram criadas 19 Escolas de Aprendizagem e Artífices nas principais cidades brasileiras. No Pará a implantação da Escola, assim como nas demais capitais, foi marcada por problemas que já se arrastavam há anos na administração desses espaços, como: escassez de professores qualificados, alta evasão escolar e escolas precárias, efeitos do modelo de organização dos ofícios conforme ressaltado por Holanda (1995), reforçado pelas análises de Bastos (1988, p. 25) e Santos (2000, p. 214), falta de uma política de incentivo ao fortalecimento da educação profissional.

Nos anos de 1919 foi constituído pelo Ministério da Agricultura, o Serviço de Remodelação do Ensino Profissional Técnico<sup>3</sup>, que realizava estudos sobre as escolas mantidas pelo estado. No Pará, segundo Bastos (1988), não havia indício de participação dos atores envolvidos no processo educativo, pelo contrário cumpria-se ordem de superiores. Nos achados de Bastos (1988), verifica-se que houve avanços significativos, como tradução de livros, contratação de professores, valorização dos produtos criados pelos alunos, todavia, a baixa participação dos atores, conseqüentemente baixa autonomia dos dirigentes em relação ao nível centro. Em continuidade ao cenário anterior, nos anos 30 e 40 o Ministério da Saúde e Educação, institui a Inspetoria do Ensino Profissional Técnico, com posturas semelhantes do Serviço de Remodelação (BASTOS, 1988; DELUIZ, 1993; SANTOS, 2000).

O espaço profissionalizante passa por diversas transformações como: Liceu Industrial do Pará(1937); Escola Industrial de Belém (1942); Ensino Profissional em nível de 2º grau com os cursos técnicos (1966); Escola Técnica Federal do Pará-ETFPa (1968), (BASTOS, 1988; DELUIZ, 1993; ARAUJO, 2007). Neste contexto de reestruturação são identificados os primeiros passos de descentralização das ações de gestão da educação profissional, momento em que a educação e a formação profissional passam a ser entendidas como fatores indispensáveis ao desenvolvimento do país (DELUIZ, 1993, pg. 37).

A partir dos anos de 1970, identifica-se nos estudos de Bastos, a participação de servidores (administrativos e professores) em seminários, não para refletir a realidade

---

<sup>3</sup> O Serviço de Remodelação do Ensino Profissional Técnico tinha como finalidade examinar o funcionamento das Escolas e propor medidas que remodelasse o ensino profissional, tornando mais eficiente. FONSECA, ob. Cit. pág. 187-189.

vivenciada por esses atores, mas para adequação às mudanças exigidas pela Lei que cria a ETFPa.

Após vinte e seis anos, todas as Escolas Técnicas Federais são submetidas a novas mudanças, com nova denominação, de Escolas para Centros Federais de Educação Tecnológica através da Lei nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994. Porém, só em março de 1999, por Decreto Federal de fato a ETFPa transforma-se em Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará-CEFET-PA, que segundo Xavier Neto (2010), tais mudanças foram geradas diretamente pelas “transformações no mundo do trabalho vinculadas ao processo de mudanças pelas transformações no sistema capitalista”.

Com a transformação, apresenta-se um novo modelo de instituição, que se caracteriza como inovador e diferenciador das universidades, definindo como estratégia para a expansão e melhoria do setor no país. A suposta inovação permearia todos os níveis de ensino e cursos por ela oferecidos e proporcionaria a verticalização.

De acordo Lei n ° 8.948 a implantação dos Centros Federais de Educação Tecnológica estariam pautados em elementos fundamentais para o fortalecimento da REDE, como complementação do quadro de cargos e funções; instalações físicas, os laboratórios e equipamentos adequados, condições técnico-pedagógicas e administrativas, e os recursos humanos e financeiros necessários ao funcionamento dos mesmos, bem como oferta de ensino superior. Em 2000, o CEFET-PA, ofertou os primeiros cursos de nível superior, não na Sede e sim em municípios através de convênios de cooperação técnica, na justificativa da expansão da oferta de educação profissional.

Essa informação tem grande importância e conseqüentemente algumas reflexões à instância da tomada de decisões, tais como: no processo de reestruturação não seria prudente o conselho diretor optar por fortalecer internamente o CEFET-PA ao invés de atuação externa, principalmente no início da oferta de nível de ensino superior, que até então não fazia parte do rol de experiência da instituição? Será que não estaríamos diante de uma gestão com característica de espírito aventureiro, tal qual se identificava no Brasil Colônia? Será que a não oferta na Sede seria por não apresentar estruturas apropriadas para tal oferta e com isso rever o planejamento e o processo de regulamentação interna? São pontos que merecem reflexão por parte da gestão local e outras pesquisas.

Tal esse cenário de tomada de decisões explicado por alguns achados de Motta (1996, p. 9), ao analisar várias pesquisas sobre a cultura organizacional brasileira, que se verificou que o processo de tomada de decisão parece sofrer influência da cultura, dessa forma as decisões nas organizações brasileiras são “mais rápidas e arriscadas, com um

número menor de participantes e, fazendo uso igualmente menor de informações, parecem ter uma dificuldade maior para atingir seus objetivos”, ou seja, “de modo geral, as decisões têm responsáveis que buscam mais vantagens do que vêm oportunidades, embora se limitem ao uso de informações de obtenção fácil, geralmente pobres em conteúdos”.

Tais reflexões são pertinentes, nos anos 1990, segundo Araujo et al. (2007), o CEFET-PA é marcado por diversas mudanças negativas, recheadas de denúncias de corrupção. Segundo a Assessoria de Comunicação Social da Procuradoria-Geral da União-CGU, foi instaurada uma comissão interministerial, com apoio MEC, em 2003, para apurar responsabilidades pelas graves irregularidades constatadas na administração do Cefet-PA.

Ainda na década de 1990, a declaração do Subcontrolador-Geral da União, "Embora a instauração dos processos tivesse sido recomendada ao MEC há mais de um ano, no governo passado, alguns não chegaram a ser instaurados enquanto os que foram abertos não tiveram os resultados esperados, tal a "blindagem" feita por funcionários e dirigentes do Cefet, na tentativa de dificultar as apurações", de certa maneira inviabilizando a apuração dos fatos. Ressalta Sobrinho, ainda que vários diretores "pró-tempore" tenham sido nomeados e substituídos, os entraves para realização da apuração das responsabilidades continuaram. A “blindagem” pode reforçar um subsistema pessoal, o personalismo, em que a lealdade pessoal, segundo Prates e Barros (2007), articula a outros subsistemas dos líderes e liderados, que se manifesta às pessoas. Tal lealdade pessoal manifesta-se nas práticas da organização, enfatiza Prates e Barros (2007) quando:

O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido... A confiança é depositada na pessoa do líder e ele passa a ser o elo que liga a rede, que integra os segmentos (PRATES e BARROS, 2007, p. 65).

Segundo as averiguações da procuradoria, a natureza das irregularidades na prestação de contas do CEFET-PA de 2001 e análise da movimentação bancária do órgão de 1996 a 2001, passava por: desvio de recursos públicos para contas bancárias particulares de servidores; apresentação de extratos de movimentação bancária e de documentos fiscais inidôneos; depósitos, em contas correntes de empresas, de cheques nominais ao Cefet-PA oriundos de convênios com prefeituras; pagamento complementar a servidores sem amparo legal; ausência de comprovação da regular aplicação de recursos recebidos em função de convênios e cessões irregulares de espaços físicos da entidade a instituições privadas, estas foram algumas das muitas irregularidades constatadas.



O Subcontrolador da União, revela que questões como essas, de denúncias de irregularidades, abrange-se a outras unidades, mas que o caso do Pará é o mais grave. O Secretário de Educação Média e Tecnológica do MEC, exigiu rapidez nas apurações dos fatos e disse: "Há muitas pessoas honestas que trabalham no Cefet-PA e que se sentem extremamente mal por serem confundidas com funcionários inidôneos envolvidos com as irregularidades". Nesse aspecto, demonstra uma situação de desigualdade de poder, que segundo Prates e Barros (2007, p. 59), a organização pode desenvolver certo "grau de alienação, baixa motivação e conseqüentes passividade e pouca iniciativa".

Os auditores da CGU constataram, ainda, adulteração de registros patrimoniais para dissimular o desvio de recursos para conta corrente particular de servidor; falta de ingresso de receitas oriundas de cursos livres e de aluguéis de espaços da entidade além de retenções indevidas nos pagamentos de estagiários. Relatório produzido pelos auditores revelou irregularidades constatadas que ferem princípios basilares da administração pública e causaram prejuízo à Fazenda Nacional.

Esse cenário de irregularidades foi finalizado com exoneração de diversos gestores de alto escalão hierárquico do CEFET-PA. O teor da portaria de exoneração declara que os servidores se validaram dos respectivos cargos "para lograr proveito próprio ou de outrem, em detrimento à dignidade da função pública, por aplicação irregular de dinheiro público e por lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional".

Diante de tantas práticas de corrupção é possível levantar outros questionamentos quanto à gestão, para futuras pesquisas, tais como: Será que a instituição apresentava sistema interno e externo de controle preventivo atuante? Será que não prevalecia o famoso "jeitinho brasileiro", na tentativa de ludibriar o sistema de regulação? Estudos dessa natureza permitirão pensar e repensar o modo de agir, pensar e sentir na busca de sucesso da organização.

Em 2008, são levantadas novas denúncias de nepotismo e improbidade administrativa, sem comprovações. Essas denúncias ocorrem em pleno momento de eleição e de transição de CEFET-Pa para IFPA, que de certa forma podem ter contribuído negativamente no processo de discussões que permeavam a "ifetização", bem como posturas que marcam momentos de eleição nesse país.

Diante da complexidade do processo de "ifetização" o recente estudo de Xavier Neto (2007), demonstra que a adesão ao novo modelo, foi de "forma atabalhoada como os projetos vinham sendo construídos, sem uma discussão profunda com a comunidade escolar e

sua elaboração por comissões fechadas com o intuito de atender à Chamada Pública do Governo Federal”.

Após nove anos, em 2008, a instituição passa novamente por outra transformação, sendo que desta vez, com maior abrangência por intermédio da Lei nº. 11.892, de 29/12/2008, transforma-se em Instituto Federal do Pará, mediante a integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Castanhal e de Marabá. Passarão a integrar esse Instituto, após a sanção de seu ato de criação, os *campi* seguintes: Campus Belém (antiga sede do CEFET-PA), Campus Castanhal (antiga Escola Agrotécnica Federal), Campus Altamira (antiga UNED CEFET-PA), Campus Marabá Industrial (antiga UNED CEFET-PA), Campus Tucuruí (antiga UNED CEFET-PA), Campus Agrícola Marabá (expansão II), Campus Abaetetuba (expansão II), Campus Conceição do Araguaia (expansão II), Campus de Bragança (expansão II), Campus de Itaituba (expansão II), Campus de Santarém (expansão II). Vale ressaltar que há um diferencial na integração do IFPa, devido ao ensino com característica industrial e agrícola afim de melhor atender os arranjos locais. A Lei também legitima aos IFs natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Em plena fase de transição, a ifetização vem recheada de finalidades e características ampliando o leque de atuação da Educação Profissional e Tecnológica, potencializando a oferta de cursos em todos os níveis e modalidades que se iniciou no CEFET-Pa.

A nova institucionalidade propõe aos IF's na perspectiva da oferta de educação básica, profissional e superior, pluricurricular e multicampi um novo modelo de política social, e nisso, concomitantemente, surgem grandes desafios e elementos que estarão definindo sua identidade, que propõe constituir uma rede de saberes entrelaçando cultura, trabalho, ciência e tecnologia, que buscam um novo estilo, modo e jeito de fazer educação profissional e tecnológica em todos os espaços sociais, através do diálogo a favor da sociedade, nesse caso só o tempo permitirá avaliar o impacto dessa nova institucionalidade (BRASIL, 2008, p.23; SETEC, BRASIL, 2010).

Segundo o Diretor de Política da SETEC/MEC a criação dos IFs responde à necessidade, da institucionalização definitiva da Educação Profissional e Tecnológica como política pública. Enfatiza, também, que no Brasil a Educação Profissional é “fruto da correlação de força entre setores que sempre a tornaram como um braço a favor da acumulação capitalista e outros que a concebem como importante instrumento de política

social, aqui assumida como aquelas voltadas para a redistribuição dos benefícios sociais visando à diminuição das desigualdades”.

Nesse aspecto, para o estado do Pará, que historicamente foi marcado pelas desigualdades em todos os setores da sociedade, a expansão da Rede Federal proporcionará, com o tempo, desenvolvimento locorregional. E os campi poderão responder, mais precisamente à necessidade de desenvolvimento de uma Educação Profissional e Tecnológica, pública e gratuita, que atenda às demandas sociais considerando os arranjos produtivos, sociais e culturais locais, ampliando a rede social do IFPA.

Quanto aos custeios, segundo o Plano de Desenvolvimento da Educação-PDE, são as verbas, a semelhança do que é repassado às instituições de ensino superior pública. Ponto que merece um olhar cuidadoso, uma vez que as universidades públicas não têm atribuição de ofertar cursos para ensino básico e técnico, principalmente o integrado e PROEJA. São realidades complexas, porém diferentes, daí o conhecimento da gestão sobre as realidades que permeiam o IFs como elemento fundamental para equacionar diversos problemas, principalmente de questões que envolvem a efetivação do processo de trabalho.

Os recursos serão repassados aos IF's através de um Termo de Acordo e Metas<sup>4</sup> em atendimento das metas e compromisso entre o IFs e SETEC/MEC que foram pactuados no Conselho de Instituições da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica-CONIF, a partir de estudos realizados pela Comissão de Indicadores do Fórum de Dirigentes de Ensino (FDE), com apoio da SETEC/MEC. A SETEC/MEC vem dando suporte técnico para a REDE na elaboração do referido Termo.

O Termo sinalizará a relação entre o número de alunos por campus e o orçamentário afetando diretamente a estrutura organizacional, todavia, o MEC ressalta em documentos interno que o referido Termo, prioritariamente atenderá questões de estrutura física, como construção de salas de aulas, laboratórios, aquisição de equipamentos, diversificação dos acervos bibliográficos, e coisas do gênero.

### **Estrutura Organizacional: processo de trabalho em transição**

A estrutura organizacional de uma instituição, segundo Hall (2004), dependendo de como ela se apresenta por dispor de diversos níveis de complexidade, que implicarão na

---

<sup>4</sup> O Termo de Acordo de Metas e Compromisso que será celebrado entre SETEC/MEC e Institutos Federais para os fins de reestruturação e reorganização dos Institutos Federais criados pela Lei nº. 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

divisão do trabalho, situação em que as tarefas ou cargos são definidos, bem como, ressalta Haal, “níveis, ou uma hierarquia; as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentação que especificam, em grau variado, como devem comportar-se”. É importante salientar que nesse aspecto, depende das estruturas que moldam a interação das pessoas, mas por outro lado a interação das pessoas pode definir a estrutura (HALL, 2004, p. 47).

Ressalta-se que não é o foco da pesquisa se aprofundar no estudo sobre estrutura organizacional, mas refletir sobre as principais mudanças no processo de trabalho no contexto da transição de CEFET-PA para IFPA, uma vez que o Capítulo II, Seção II, Art. 6º, inciso III da Lei 11.892 que cria os IF's, tem por finalidades e características “promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoas e os recursos de gestão”, a seção IV, da estrutura organizacional, bem como a redistribuição de cargos, com vários destaques no Art. 19, onde apresenta a existência de divisas, divisões e níveis hierárquicos.

De acordo com o PDI (2005) do CEFET/PA, a gestão educacional da instituição apresentava o seguinte desenho organizacional com três órgãos: *executivos*, são: as diretorias, as gerências e as coordenações, de acordo com os conselhos de apoio e de decisões; *órgão de controle*, exercido pela auditoria interna; e *órgãos colegiados*, Conselho Diretor, instância de decisão, Conselho de Gestores e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Nesse contexto o processo de trabalho se dava pela distribuição das tarefas e a hierarquia, ressaltada pela distribuição das pessoas em posições, que segundo Hall (2007) quanto maior o nível, maior a autoridade.

Estudo realizado sobre a gestão do CEFET-PA, por Almeida (2008, p.114, ) revelam que a instituição já apresentava dificuldades no processo de trabalho, como por exemplo falta de recursos humanos, falta de envolvimento dos sujeitos escolares na realização de ações político-pedagógicas e administrativa, fragmentação do processo de trabalho, como reflexo na gestão centralizada na pessoa do gestor, refletindo uma cultura organizacional com elementos marcantes da concentração do poder, que segundo autora, “dificultam a organização interna da instituição”.

Tais práticas na instituição são manifestações que vêm resistindo ao tempo, numa análise cultural, diz Shein (2009, p. 24), são “processos organizacionais pelos quais tal comportamento torna-se rotineiro e elementos estruturais, sobre como a organização funciona”.

Os achados de Almeida (2008) reforça também aspecto enfatizado nos estudos de D'Iribane quanto a necessidade de resgatar o percursos histórico de uma organização o que

ajuda a explicar a permanência de determinados traços culturais na vida da instituição e a explicar as relações entre os seus participantes, ou seja, o tipo de processo de socialização dessa cultura.

O IFPA, com a nova institucionalidade traz na sua bagagem uma mega estrutura organizacional (ver anexo 1) com níveis consideráveis de complexidade, formalidade e distribuição de poder que certamente afetará o processo de trabalho atual, pois a própria Lei 11.892 que reafirma isso, no seu Art 9º no momento em que assegura orçamento anual para estruturas físicas, que por sua vez é reiterado no Termo de Acordo de Metas e Compromisso. Vale lembrar que a instituição já se encontrava com déficit de recursos humanos, ressaltado por Almeida (2008), no momento da transformação. Prefere-se compreender que quando a Lei enfatiza a otimização do quadro de pessoal e os recursos de gestão, possa referir-se a um processo gradativo e não do aqui e agora. Nesse cenário de consideráveis níveis de complexidade, formalidade e concentração de poder, Hall (2009, p.55), diz que há “uma forte tendência para as organizações se tornarem mais complexas à medida que suas próprias atividades e o ambiente que às circunda se tornam mais complexas” que é o caso do IFPA.

#### **4.2. Elementos das Práticas Organizacionais no processo de Implementação do IFPA sob a ótica dos Dirigentes: o que o Discurso do Sujeito Coletivo nos diz sobre...**

##### **4.2.1. Relação dos dirigentes com a organização**

Nesta seção, as análises circundam os acontecimentos que marcaram e/ou marcam as vidas dos gestores na organização, que no decorrer das análises, destacam-se as seguintes idéias centrais: a Ascensão Profissional (A), a Mudança de CEFET-Pa para IFPA (B), o Aspecto sobre Corrupção (C), Concentração de Poder (D) e Grupo Fechados – Pactuações (E), como demonstra o Gráfico 2. É evidente a ênfase dada pelos gestores sobre o momento que instituiu em atravessando que é a Mudança de CEFET para Instituto Federal, representando 31,58%, seguido da Ascensão profissional, 26,32% revelando o entrelaçamento dos valores individuais com os valores institucionais, embora nesse grupo haja lembranças que deixaram marcas profundas como o Aspecto sobre a Corrupção (21,05%) e Concentração do Poder (15,79). Contudo verifica-se no Gráfico 2, que a minoria manifestou ações de Grupos Fechados-Pactuações, (5,26%), o qual pode revelar a não aceitação do grupo em desenvolver ações com de grupos fechados, uma vez que mais de 94% não se manifestaram nesse sentido. Ou não ser um fato relevante relacionado à vida dos gestores nesse questionamento.

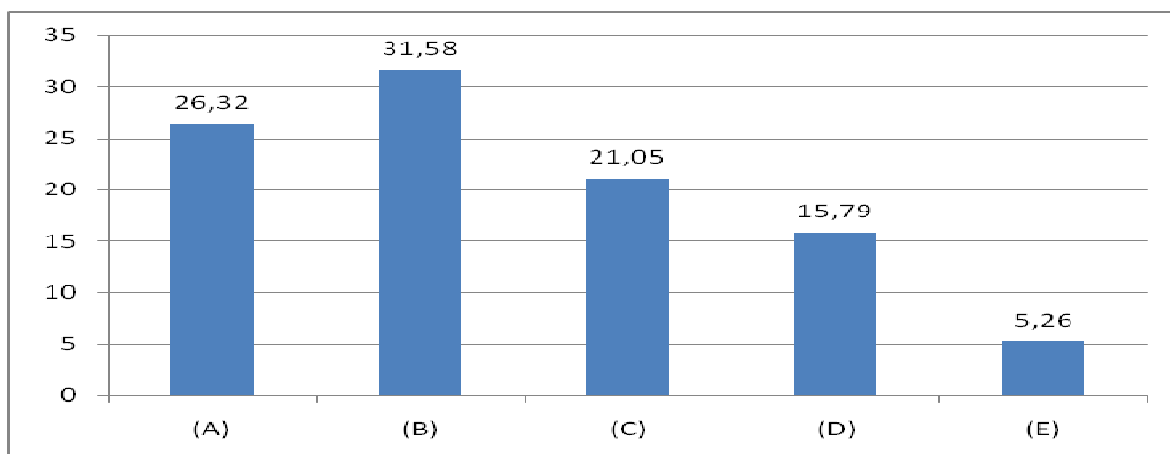


Gráfico 2 – Acontecimentos que mais marcaram e/ou marcam a vida dos gestores no IFPA

Fonte: Pesquisa de Campo

Por detrás dessas idéias centrais, a partir de agora, serão reveladas as Expressões Chave, que segundo Lefêver e Lefêver (2008), são pedaços, trechos ou transcrições literais de cada resposta que estarão compondo o Discurso do Sujeito Coletivo-DSC.

No que se refere às expressões chave sobre os acontecimentos que marcaram e/ou marcam a vidas dos gestores no IFPA verificou-se discursos com vários significados expondo valores finais desejáveis, bem como valores instrumentais, que foram os meios pelos quais os gestores usaram para atingir os valores terminais, segundo o Levantamento de Valores de Rokech (ROBBINS, 2004 p. 16-19).

Referente à idéia central sobre Mudanças de CEFET para IFPA que foi de maior relevância para os gestores, 31,58%, obtivemos as seguintes expressões chave:

DSC:

**(D1)** Nós saímos de uma situação, que tínhamos no papel quatro unidades, que era Belém, Tucuruí, Marabá e Altamira, mas na realidade só Belém funcionava realmente. Porque Tucuruí e Marabá Industrial, não tinham nem sequer um servidor administrativo no seu quadro, todos eram recambiado para Belém. Em Altamira não tinha nem administrativo e docente, então ele existia no papel, mas não tinha aluno, não tinha professor. Nesse caso primeiro tínhamos que fazer esse resgate, hoje, todos estão com seus quadros recompostos e estamos agora 12 campi efetivo, e por uma estratégia, houve a necessidade de mergulharmos na modalidade à distância, tivemos que ofertar o ensino a distância para atender a Região Norte como um todo, teve sucesso na implantação, não tanto sucesso no desenvolvimento, ... Eu quero crer que quando ousamos fazer isso, quando ousamos a atender os estados do Pará, Amapá e Roraima, nos acabamos dando uma contribuição muito grande para o MEC, porque isso ai seria como referencial. As nossas virtudes e defeitos foram apurados e hoje as modalidades estão sendo bem melhor atribuídas, bem planejada como foi feito o modelo da UAB. ... Então todo esse caminhar nos faz ficar orgulhosos próximo de 23 mil alunos, então pra quem saiu de 3800 alunos, para 23 mil nas várias modalidades, isso nos causa realmente um orgulho de trabalho e que a equipe que

trabalho conosco, conseqüentemente, somos procurados por vários municípios para que nós possamos ampliar todas as nossas ofertas... Agora temos a satisfação de vê a instituição colocada como a melhor instituição de ensino público do médio no estado... Então, esse caminhar aqui, nos faz ficar orgulhoso... ... e mostrando que nós temos um bom caminho para trilhar. **(D2)**... agora o instituto é outra autarquia, junto com outras autarquias, que são três; a antiga escola técnica de Marabá, de Castanhal e o CEFET, então a partir desse momento eu acho que a gente e todo e qualquer gestor do instituto, tanto faz ele ser diretor em qualquer campus, ele ser pró-reitor ou reitor ele tem que trabalhar em sincronia com todos os gestores e muita das vezes a gente peca por querer trabalhar a gestão pessoal, gestão de pessoa e não é do ser humano em si, é uma gestão de grupo, é uma gestão de trabalho de rede para pode ser mais claro, isso ai seria a melhor coisa. **(D4)** Eu já tenho 15 anos de vivencia na instituição, primeiramente como técnico, depois como professor substituto, depois como efetivo, depois como coordenador e atualmente como gestor no campus, mas hoje as coisas já mudaram muito, desde a então Escola Técnica, hoje Instituto, principalmente, no foco das escolas que antes tinham um foco muito voltado para atender a indústria. Falo como professor nessa época, nós tínhamos um foco para atender preparar para o mercado de trabalho. E logo em seguida que passamos de Escola Técnica para CEFET que a gente começou a ofertar ensino superior, tanto em Tecnologia quanto na área de Licenciatura, já começou a mudar nosso enfoque, a gente já passava a se preocupava com uma formação não somente do Técnico, mas uma formação abrangente, que esse nosso aluno pudesse atuar também como uma liderança, como alguém que pudesse exercer um cargo de nível superior e não mas como Técnico puro como era antigamente. E a virada de CEFET para Instituto, também foi uma transformação interessante porque ela já fez com que o Instituto, ele por obter mais autonomia da gestão, autonomia da administrativa, autonomia da didática, o instituto passou uma cara diferenciada, a gente já passou se preocupar com o desenvolvimento da comunidade, aonde a gente ta inserido, e a gente já fazia mais parte da vida do cotidiano do local que a gente ta inserido, a gente já pode ofertar o curso de acordo com a demanda local, que ante a gente não tinha essa preocupação, a gente passou a sentar mais perto da comunidade desse projeto voltado para inclusão mesma, pra as pessoas que nunca acharam que entrariam numa escola Técnica, passaram a ter essa oportunidade, porque o instituto passa a trabalhar com todas as modalidades, desde a educação básica, educação de jovens e adultos, formação continuada. Então todo mundo esta perto do Instituto, como se a gente tivesse aberto as portas do instituto, não só praquelas pessoas que tinham capacidade de fazer o processo seletivo, não, agora qualquer cidadão pode ser aluno do nosso Instituto. **(D6)** A partir de 2º mandato dele as coisas já passaram a acontecer e esse momento então dessa mudança para o instituto federal é que eu considero o marco mais importante pra nossa unidade de ensino, que ai mudou tudo, começaram a chegar mais recursos, começamos a participar desse novo modelo de gestão, que o reitor com a concordância dos diretores gerais quiseram promover, então parece que as coisas parecem que caminham um pouco diferente. Então essa mudança para Instituto Federal que a gente vê que foi a coisa mais importante que aconteceu ao longo dos 13 anos que acompanho o instituto federal. Então creio que a coisa mais importante que tenha acontecido foi essa mudança para instituto federal e a mudança para campus. **(D7)** ...a criação do Instituto, é notória que estar mudando tudo, exemplo disso é o curso que estamos fazendo aqui em Castanhal, que visa justamente implementar a gestão de pessoas, nesse sentido pra que os gestores aprendam a lidar e que a gente tente ampliar o instituto da melhor maneira possível. **(D8)** ao Centro Federal de Educação, hoje IFPA. ...nesse contexto a gente viu uma evolução, um crescimento fantástico.

De acordo com Hall (2004, p.172) a mudança pode ser benéfica ou prejudicial para as organizações, acarretando crescimento ou declínio ou uma alteração na forma, podendo conduzir a eficácia ou exatamente o oposto. Sabe-se que a mudança de CEFET para IFPA ocorreu em dezembro de 2008, sendo incipiente afirmar que foi positiva ou negativa,

embora nos discursos dos sujeitos faça-se destaque a várias perspectivas positivas. Na perspectiva política e histórica no cenário nacional, no sentido do avanço da política da educação profissional que ficou praticamente estagnada num período de quase 100 anos, como expressa o Presidente Inácio Lula da Silva “É um absurdo que em 100 anos nesse país tenham sido feitas só 140 escolas técnicas. Como se formar os nossos adolescentes não fosse algo necessário. Fizemos um compromisso de em dezembro de 2010 ter mais 214 escolas técnicas funcionando”. Já no âmbito regional o impacto ainda é maior, principalmente no aspecto que a organização vem se alterando ao longo do tempo e recheado de significados, desde a ampliação da área de abrangência; passando pelo novo enfoque do ensino, com oferta de ensino em diferentes níveis e modalidades; gestão com ênfase na autonomia; atendimentos a comunidade de acordo com os arranjos locais. Para esses gestores o fortalecimento do processo de mudança será o diálogo, e percebe-se muita motivação no gerenciamento dessas mudanças como reflexo que o IFPA esta em constante movimentação.

A motivação desses gestores com a dinamicidade provocada pela mudança reflete de forma enfática na relação que esses gestores têm com a instituição, mas precisamente na ascensão profissional, que foi a idéia central com 26,32% como se pode confirmar nas expressões chave dos gestores:

DSC:

**(D1)** eu fui alunos da instituição desde 67, no curso de edificações, na 2ª turma de técnico, me formei, paralelamente fiz UFPA, enquanto cursava engenharia, fiquei como tutor, só que não era remunerado, só ajudando e pegando experiência com os professores, mas como eu tava no ultimo ano de engenharia ai abriu a possibilidade de ser contratado como professor, desde 01/03/1974 eu sou efetivamente professor da instituição, lecionando as disciplinas: resistência dos Matérias, Instabilidade das Construções, Desenho de Estrutura, minha especialidade em engenharia é exatamente de Estrutura, devo isso ao encaminhamento que peguei quando do curso técnico de edificações, não senti nenhuma dificuldade de empregabilidade e depois exerci o cargo de diretor de obras daqui Belém, como nos tínhamos só seis engenheiros de estrutura, as grandes obras de Belém de estrutura de concreto armado e concreto propendido, eu tive o prazer de participar das equipes, conseqüentemente, isso deu uma gratidão muito grande de mim para a instituição. Ao longo dessas demandas eu fui coordenador do curso, também fiz concursos para própria Universidade, porque já que nós éramos poucos os especialistas na Construção Civil, em Estrutura entrei na Universidade para dá aula em março de 1978, após isso, dentro da estrutura da instituição, vi as transformações, eu vim de alunos de Escola Industrial se transformando em Escola Técnica, vindo da Dom Romualdo para Almirante Barroso, acompanhei a construção dos prédio todinha, para esse desenvolvimento de Escola Técnica, depois passamos para CEFET. Mas nesse intervalo eu exerci os cargos de Diretor de Ensino, Diretor de Pessoal, Assessorias e na década de 80, por não concordar com algumas diretrizes que estavam sendo tomada na administração, pedi pra não assumir cargos administrativos e fui atendido. Mesmo assim sempre mantive um bom contato sempre dentro da instituição. Em 2002, quando houve oportunidade finalmente de ter uma eleição direta, eu me candidatei como alternativa. Tinha candidato da oposição, candidato da situação em si, eu achei que era a oportunidade de pedir o reconhecimento do pessoal. E nas três categorias nós, mesmo só exercendo a função de professor



ganhamos o reconhecimento dos administrativos, dos professores e dos discentes. **(D2)** Eu fui aluno da antiga escola técnica e sempre gostei da minha escola então eu passava o dia aqui e aqui eu aprendi a gostar mesmo da antiga escola técnica que é o atual instituto, então aqui eu fazia handebol fazia esporte passava o dia aqui, minha parte era mais esporte e tinha sempre contato eu sempre trabalhei dentro dessa área eu sempre liderei aonde agente tava eu sempre era um dos líderes do grupo, terminei o curso e fui para a universidade e Lá eu me deparei com outra realidade, no ensino nem tanto, porque no ensino eu já tinha muita coisa prática coisa que já tinha vivenciado profissionalmente, eu fiz edificações aqui e lá eu fiz engenharia civil, então muitas disciplinas técnica eu já conhecia daqui da antiga escola técnica, mas com momento político passei vivenciar atividades políticas dentro da universidade, fiz parte do movimento estudantil, de centro acadêmico, depois DCE e vivia essa parte todinha e quando eu terminei e me dediquei um pouco ao movimento estudantil ... eu entrei no instituto, passei em uma prova e entrei em fevereiro de 97. **(D3)**...marcou minha vida profissional foi quando foi gerente de interiorização na oportunidade iniciei um trabalho, hoje o Campus, a gente resgatou uma turma parada por falta de estrutura desde 2001, foi resgatada em 2005. A partir daí dessa luta de resgate dessa turma foi possível a consolidação da parceria com o município. **(D4)** Eu já tenho 15 anos de vivência na instituição, primeiramente como técnico, depois como professor substituto, depois como efetivo, depois como coordenador e atualmente como gestor no campus. **(D5)** Histórias existem muitas, estou num agradecimento, pelo caminho e pela trajetória que já fiz desde 1980 passando de minha condição docente, minha condição de gestor, presidente da associação de professores da instituição e vivendo o melhor aspecto que se sente dentro da instituição é que ela passou por todos esses momentos e continua crescendo. Todas as vezes que me lembro que a instituição continua cumprindo seu papel e com uma expansão de qualidade, que é mais importante, isso digo que é o momento de maior emoção que sinto dentro da instituição. **(D6)** dessa mudança para o instituto federal é que eu considero o marco mais importante pra nossa unidade de ensino, que aí mudou tudo, começaram a chegar mais recursos, começamos a participar desse novo modelo de gestão, que o reitor com a concordância dos diretores gerais quisera promover, então parece que as coisas parecem que caminha um pouco diferente. Então essa mudança para Instituto Federal que a gente vê que foi a coisa mais importante que aconteceu ao longo dos 13 anos que acompanho o instituto federal, não foi muito diferente disso. Então creio que tudo foi à mesma coisa, então acredito que a coisa mais importante tenha acontecido foi essa mudança para instituto federal e a mudança para campus.

Percebe-se que o forte significado da instituição na projeção profissional dos gestores é real no sentido não simplesmente uma certificação, mas os tornando líderes na instituição. Essa relação com a instituição reflete profunda gratidão e orgulho, em fazer parte da organização, o qual se evidencia um traço da cultura brasileira que é o personalismo, que segundo Freitas (2007, p.48), a nossa sociedade baseia-se em relacionamentos mais próximos e afetuosos.

Apesar de muitos elementos positivos, momentos de turbulência também marcaram a vidas dos gestores, como destacadas nas idéias centrais Aspecto de Corrupção (21,05%); Concentração de Poder (15,79%) e Grupos Fechados (5,26%). No Aspecto de Corrupção os discursos permearam o episódio em que a instituição sofreu diversas intervenções e vários os diretores pró-tempores conforme enfatizado nas expressões:

DSC:

**(D1)** Foi uma época conturbada, porque em 2002, era mais um diretor que saia por improbidade, já tinha dito essas intervenções em outras épocas. Eu tive que passar dois anos até exercer o mandato que me foi conferido pelo voto, porque tivemos que passar por todos os processos administrativos, todas as sindicâncias possíveis e imagináveis, para mostrar, finalmente, que o nosso nome não tinha nenhuma ligação com qualquer ato distorcido daquela época. Em 2004, assumimos a instituição tínhamos entorno de 3800 anos, e houve uma grande perda para a instituição, porque nesse intervalo de 2002 e 2004, que teve a intervenção, nenhum dos pró-tempores conseguiram fazer um planejamento de desenvolvimento para a instituição, e olha, nós não participamos da primeira fase da expansão do ensino Técnico, em consequência o Estado do Pará perdeu uns cinco campi, que já poderiam ter sido, naquela época, coloco a culpa, não era de Brasília, era de quem estava na gestão que não ofertou esse tipo de trabalho. Também, nós passamos por uma situação que todos os nossos cursos superiores, eles não tinham sido reconhecimento do MEC, porque eles nem eram cadastrados se quer. Tivemos que fazer um esforço coletivo com todas as pessoas ligadas ao ensino superior e com a ajuda de parlamentares e da sociedade como um todo nós conseguimos cadastrar e reconhecer e sair para um planejamento. **(D2)** O professor **(O Gestor)**, então eu fui transferido, isso na época do interventor que era o professor... **(D5)** Eu milito dentro da instituição por escolha, por opção própria sou dedicação exclusiva, eu já vivi muito momentos dentro da instituição, momentos bons e momentos ruins, mas o que impressiona dentro é a força que a instituição tem de sobreviver perante todos esses aspectos, principalmente os pontos negativos. **(D6)** as características da gestão na época de UNED, de autoritária e centralizada, realmente foi marcante nessa história, essa visão, esse tipo de coisa mudou muito, a partir do episódio fatídico da descoberta da corrupção no instituto que foi um ponto triste da instituição, que a gente pôde viver e participar denunciando, tomando pé da situação, munindo o Ministério Público até de informações do que nós vimos lá no campus, então foi uma coisa que marcou muito foi isso. Depois os diretores gerais na época do CEFET interino, todos eles entraram com posturas bastante autoritárias, a gente não saber se essa postura autoritária era devida o momento que estava passando a instituição, sem recurso e não tinha outra forma de se não agir daquela forma, eu creio que não.

Além das intervenções houve perdas significativas para a organização como: falta de planejamento, crescimento estagnado, perda da primeira fase da expansão levando o Estado do Pará a perdas consideráveis para o desenvolvimento local, que é atribuído a gestão da época, bem como profundo sentimento de atraso e tristeza. No caso das Unidades Descentralizada-UNED, a gestão com posturas altamente autoritárias e centralizadoras, talvez como mecanismo de defesa para manter a suposta ordem em um ambiente altamente corrompido. A tensão como consequência da corrupção, nesse caso, é um fenômeno que gera instabilidade nas relações. De acordo com Prates e Barros (2007, p. 59), é uma maneira de manter a ordem que é uma característica na cultura brasileira usando “forma alternativa da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando, assim, uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação.

Um dado importante nas expressões chave é que a intervenção é enfatizada somente pelos dirigentes que viveram naquele momento, embora o fato da corrupção tenha sido registrado em jornais de grande circulação da época.

A Concentração de Poder (15,79%) enquanto idéia central de uma característica identificada desde a criação da instituição, ou seja, como se fosse cultura que se encontra impregnada que vai se ajustando com o tempo. Verifica-se que tal postura do alto escalão da organização vem reafirma o que foi identificado na idéia central anterior, vindo agora nessas expressões às desigualdades em que a gestão tratava principalmente as UNED. Ver a questão de Garret – a Organização era vista como

DSC:

**(D2)** Porque que as coisas não chegavam às unidades mais distantes da capital? Ficava tudo na capital e a gente tinha que fazer uma gestão mais participativa, mais diretamente envolvendo todo e aí foi quando teve a ascensão do governo Lula, e o governo Lula reestruturou todo o ensino profissionalizante, foi quando nós começamos a vislumbrar melhorias. **(D6)** Nessa relação da história desses 13 anos que a gente convive no instituto basicamente quando entramos a idéia que tínhamos da instituição era realmente que era referência em educação profissional, porém com relação à gestão dentro do campus, então UNED era ainda bastante autoritário, tínhamos um coordenador que tomava as decisões, e informava as decisões, esse coordenador era de Belém, tínhamos pouco contato com o pessoal de Belém, nós proibíamos de fazer os contatos, quando a gente precisava sempre era por intermédio dele. Então era um tipo de gestão realmente bastante autoritária e isso criou dentro da nossa unidade, certa animosidade em relação a essa gestão, que por sua vez sofreu diversas as críticas, não veemente em virtude de que havia muitos colegas que tinham medo de repente fazer algum tipo de manifestação e ser perseguido por isso. Vivíamos assim, praticamente isolado na Unidade e essa era a visão que a gente tinha da gestão, uma coisa bem centralizadora, a gente não entendia porque que a gente era privado de entrar em contato com as pessoas. ... Com a **(atual)** gestão do Prof. ... viu uma abertura maior, nos aproximamos um pouco mais da gestão aqui em Belém e essa aproximação foi bastante salutar, muito benéfica, mas ainda não trouxe os benefícios que nós esperávamos na unidade, vivíamos bastante, com histórico de falta de professores, de equipamentos, nunca na verdade foi feito investimento, por exemplo, em laboratórios por parte do CEFET, cargos de professores, cargos mesmos de CDs, por exemplo FGs não foi repassado, ficavam tudo em Belém, e a gente não conseguiu resolver isso na primeira gestão do prof. Edson Ary, apesar de que ele nós ouvia, apesar de que havia essa aproximação, a gente não conseguiu andar muito na 1ª gestão. **(D7)** Entrei como professor do curso de Agrimensura, e logo depois a gente começou a trabalhar lá, só éramos dois professores, e prof. ... me dei cargo de coordenador do curso de Agrimensura de lá, então naquele momento a UNED estava sem estrutura, poucos professores, dois professores para levar o curso nas costas, fora o fato no caso de Agrimensura tinha que dá apoio ao curso de edificações e vários topografias, duas topografias no curso de edificações, topografia, cartografia e GPS, então era uma carga horária pesadas, para duas pessoas levarem nas costas, eu e outro professor, mas a gente segurou, mas graças a Deus surgiu novas vagas.

Veja que nesse aspecto a desigualdade sempre esteve presente entre a SEDE, que ficava em Belém, e as UNED, localizadas em municípios distante da SEDE. A desigualdade se dava nas relações, aquisição de equipamentos, divisão de cargos, construção de laboratórios, além os servidores era coagidos de diversas maneiras sem direito a voz em qualquer instancia. É claro nas expressões dos dirigentes quem são os não beneficiados, todavia havia os beneficiados nessa relação entre o poder e a tomada de decisão, para Hall

(2004, p.152) aqueles que desfrutam dessa relação possuem de alguma forma incentivo para manipular a situação e assim influenciar as decisões o seu favor, sem se preocupar com os objetivos e missão da organização. Vale ressaltar que esse desfrutar não durou muitos anos, com as sindicâncias comandadas pelo CGU moralizou a instituição, embora até nos dias atuais as lembranças sejam marcantes.

Na última parte desta seção a idéia central isolada de um dirigente, cuja expressão está em pactuar em pró de grupo específico, veja:

Discurso do Sujeito Único-DSU:

(D2) Eu tinha uma missão que: eu trabalho para um grupo, eu não trabalho pra mim pessoalmente, eu venho com uma missão de cumprir os sonhos daquele pessoal que deixei lá, então vim pra dentro do campus .... mas já vim com o intuito de tentar reverter muita coisa que no passado não acontecia, a gente tentaria de alguma maneira com que as políticas chegassem dentro da UNED.... ..... Hoje em dia eu trabalho pra um grupo de pessoas, quero fazer parte de um conjunto de estrelas, e nesse conjunto de estrelas nasceram varias pessoas, tem os professores.... as professoras... são várias pessoas que trabalham dentro desse grupo.

É muito preocupante pelo eco que a expressão do dirigente possa causar a médio e longo prazo na organização. Portanto pesquisa dessa natureza pode trazer inúmeras contribuições principalmente para o momento que a instituição vive, que é a transformação de CEFET para IFPA.

Essa primeira seção é um ensaio para aquilo que vamos encontrar à medida que se avança nas questões que permeiam as praticas organizacionais no processo de implementação do IFPA. É importante frisar o que diz Herbert Kaufman quanto o potencial de mudança organizacional, o qual foi nessa seção de maior relevância na visão dos gestores:

Em resumo, não estou dizendo que a mudança organizacional seja invariavelmente boa ou má, progressiva ou conservada, benéfica ou prejudicial. Ela pode assumir qualquer desses aspectos em qualquer circunstancia, porém é sempre confrontada por forças poderosas impedindo e limitando consideravelmente a capacidade das organizações para reagir a novas condições – algumas vezes com resultados graves (HALL, 2004, p.174 apud KAUFMAN).

#### **4.2.2. O acontecer no processo de trabalho**

De acordo com as expressões chave os dirigentes introduzem equipes nos processos de trabalho em 53,84% dos pesquisados, conforme segue o discurso do sujeito coletivo:

(D3) Nosso campus procura trabalhar muito em equipe. Então, a gente costuma desenvolver todo o nosso trabalho pautado nas ações e equipes, certo. Por exemplo, a gente determina equipe e a partir dela a gente começa traçar estratégias para gente

desempenhar determinada ação e aí eu faço acompanhamento periódico com aquela equipe que está trabalhando determinado assunto ou ação. Faço reunião com todos os servidores para esclarecer tudo o que está acontecendo em todos os setores, por exemplo, teve agora uma última reunião no campus que estavam às diretorias de pesquisa e pós-graduação, Planejamento e a de ensino, falaram o que estavam acontecendo em cada uma delas e quais as ações integradas entre as três diretorias, então pra todo mundo tomar conhecimento, o que acontece muito nesta gestão, pois temos poucas pessoas trabalhando. É que eles não gostam de ficar sem o conhecimento, tipo assim, querem contribuir, então você precisa esclarecer tudo o que está acontecendo. Então, trabalhando sempre com comunicação estreitando bem a comunicação com o servidor, e que aí facilita a gestão, e todo mundo pode responder tudo. **(D4)** A gente tenta trabalhar hoje os servidores, com os funcionários, como eu me posiciono, eu reúno com todos eles, por ex. quando vai fazer uma visita à comunidade, eu levo os coordenadores, quando eu faço uma reunião pública, com todas as representações, movimentos sociais, prefeitura, eu chamo todos eles para participar e com esses diálogos que vão acontecendo nessas reuniões, eu percebo que eles vão se apropriando disso aí. Por exemplo, a gente fez um curso da Central Ciência, que é o curso de Técnico para a comunidade, a gente ofertou dois, um é de informática e um Tecnologia do Concreto, nós fizemos uma cerimônia, solenidade, formatura, trouxemos a imprensa e eles entregaram os certificados para o aluno da comunidade. Então a partir dessas experiências eu tenho já conseguido abrir a cabeça deles para o novo cenário da educação dos Institutos. **(D5)** Eu trabalho junto a eles como parceiros, ou seja, todo mundo lutando por uma causa comum. Existe patente apenas de cargo em termos de organograma, mas o trabalho é único, é conjunto, então não existe propriamente no dia a dia, na prática, uma distinção entre funcionários, ou seja, servidores administrativos e servidores docentes o que é importante inicialmente é a instituição. **(D7)** A gestão de pessoas ainda continua centralizada na reitoria, o que a gente faz lá é controle de ponto, e coisa assim. Com os professores a gente faz, no mínimo semestralmente, um encontro pedagógico, que é apresentado um planejamento para o semestre, logo após o encontro é feita uma reunião com os pais, onde os professores são convidados, principalmente os pais do ensino médio que estão sempre presentes do integrado e a gente conversa, são várias coisas nesse sentido. **(D8)** O que nós temos feito dentro do campus ..., é trabalhado numa linha que seja uma participação ativa de todas as pessoas envolvidas no contexto, então não existe uma diretoria fechada sem dá abertura pra que o professor tenha acesso, que o administrativo tenha acesso, alunos tenham acesso, principalmente a comunidade. Em nível de administrativo, sempre que se pode se faz reunião trazendo o administrativo pra junto da direção, reunião com os professores; visita em sala de aula, pra mostrar com transparência e até aos próprios professores as ações da direção, dando relatório e expondo pra eles tudo que é feito no plano de metas, o que se pretende fazer, o que se está fazendo. Isso é feito de uma forma bem transparente, é desta forma que se está fazendo a gestão do Campus ...

Nesse caso as equipes de trabalho na concepção desses dirigentes são pessoas que estarão executando uma tarefa ou uma ação específica e/ou participando de tudo que envolve a instituição. Vale lembrar que nas pesquisas documentos em momento algum se identificou trabalho em equipe, embora alguns ensaios dessa natureza se tratando de momentos em que foi exigido da organização pelo MEC, como por exemplo, o planejamento estratégico e a construção do PDI, porém com impacto de baixa expressividade. Interessante que o discurso é proveniente de gestores que estão participando de capacitação promovida pelo MEC, evidenciando as influências da formação continuada no processo de mudança organizacional.

Ao buscar o conceito de equipe de trabalho nos deparamos ao conceito de grupo de trabalho. Segundo Robbins (2004, p. 106,107), em suas análises sobre o comportamento organizacional, diz que o grupo de trabalho vai compartilhar informações e tomar decisões para que o grupo apresente o melhor resultado possível em sua área de responsabilidade, ou competência, ou seja, um trabalho isolado e no final cada grupo apresenta seu produto. Enquanto que a equipe de trabalho seria a somatória dos indivíduos resultando em um nível de desempenho considerável, sem demandar para isso o aumento dos investimentos.

Veja que nas expressões chave é possível de identificar momentos que se evidenciam grupos de trabalho e momentos que se evidencia equipe de trabalho, provavelmente seja uma característica da transição, em colocar algo novo em prática, exercitando e provocando de alguma maneira a participação na vida da organização.

Outra forma de trabalhar se dá num espaço de decisão através de colegiado, porém com variação na participação, 15,38%. Aspecto inovador no processo de trabalho desse DSC foi a equipe virtual, que segundo Robbins (2004, p.110) a equipe trabalha usando a tecnologia da informática, nesse caso a criação dos fóruns, para juntar fisicamente os membros dispersos, no caso os dirigentes que residem nos municípios distantes, objetivando atingir objetivos comuns. Ressalta Robbins que as equipes virtuais colaboram on-line, diz “independentemente de as pessoas estarem separadas apenas por uma parede ou por um continente”, se tratando do estado do Pará a inovação é pertinente. Veja as expressões no DSC:

**(D1)** ... mas o que é mais importante dentro do instituto é reunimos os dirigentes, temos o fórum dos dirigentes, através da internet, onde nos comunicação acontece em todas as situações, a verba que vem para o instituto é disponibilizada pra todo mundo, em função do nº de alunos e em função da característica de cada um. Por exemplo: um aluno que vem da parte agrícola, que tem a parte de aluno interno, ele tem uma assistência estudantil maior que o aluno urbano, mas isso é discutido, é muito discutido, cria briga interna, mas com isso fica uma transparência excelente. ... mas ai a gente vai pra essa discussão e cria confiabilidade, então a melhor maneira para administrar é traduzindo responsabilidade pra todos e as cobranças pra todos.

**(D6)** Nós procuramos sempre, não tomar decisões sozinhos, a gente sempre acha que a decisão do diretor ela é unilateral, ela pode trazer prejuízo grandes, então a gente sempre procura trabalhar fazendo reuniões, procurando fazer acordos, e isso há uma dificuldade que às vezes nem todo mundo participa das reuniões, esses que não participam são aquele que criticam uma decisão que venha ser tomada colegiado. A gente vem seguindo esse modelo de fazer reuniões, tomar decisões ali colegiadas, de fazer com que eles participem e não só à gente realmente dizer o que vai ser feito.

A terceira idéias centrais encontradas com 30,77%, referem-se a choque de culturas e falta de capacitação, principalmente para os novatos (os que recentemente passaram

em concurso público) na instituição e por outro lado os veteranos em processo de adaptação a nova institucionalidade. Observe o DSC:

DSC:

**(D1)** E em todos os institutos, existem os funcionários mais antigos, que eram anteriores aos concursos públicos maciços, que depois que vieram os concursos, esses viram exatamente numa ascendência junto com a instituição, vieram desde Escola Industrial, eram poucos, vieram se somando a mais alguns, pra que depois viessem se adaptando. Agora, hoje, o que acontece? Com a internet disponível; com o alunado sendo rápido nas suas observações e nas suas necessidades, alguns desses funcionários e docentes antigos ainda usam uma retórica de que "eu já dei muito pela instituição e não preciso da internet, para continuar dando". Isso cria uma dificuldade de interação, porque os novos concursados já vêm com a cultura da internet, e procuram se aprimorar, e na hora sempre tem um choque entre o novo e o tradicional... Isso é característico de cada pessoa, então existe momento que nós temos que fazer as cobranças, não deixar que os professores entrem no corporativismo, fazer com que os alunos participem de toda gestão, Mas fazendo sempre uma relação boa com os funcionários, principalmente com os administrativos, porque é ele que fica mais tempo na instituição, verificar se existe qualquer tipo de problema. **(D4)** Particularmente, eu sinto uma necessidade muito grande, do nosso instituto, fazer uma capacitação prévia do servidor que entra na instituição. Porque, por exemplo, eu, eu tenho uma vivencia de mais de 15 anos, então a gente percorreu vários caminho para alcançar essa visão global que eu tenho hoje. O novo servidor quando ele entra, ele não tem essa história, ele não conhece a instituição, ele ta entrando, é uma instituição centenária, que já passou por diversos momentos da história da educação brasileira, eles não têm essa idéia. Então por ex. esse foco hoje que é muito importante no instituto, pra ter uma idéia, o professor que entra na escola, pensa que é só pra dá aula no instituto, ele só quer dá aula, quando a gente já tem hoje toda uma política voltada pra atender uma diversidade de público e o professor não sabe disso. Então, por exemplo, eu tive uma experiência recente que fizemos um curso para a comunidade, o professor, falou "eu não vou dá aula para a comunidade, eu vou dá aula pro alunos regulares do curso técnico, como se a comunidade não fosse do instituto, como se aquilo ali não fosse parte, como se não fosse nossa obrigação. Há que faça uma política interna pra que os novos servidores saibam desse histórico da Educação Profissional e Tecnológica, das concepções, das diretrizes, falar todo esse apanhado desde a escola de Artífice até hoje o instituto federal. É preciso que essas pessoas tenham isso, até porque eles tenham isso, até porque elas desenvolvem um trabalho que vai corresponder aos anseios da sociedade e da própria Lei que criou o Instituto.

Não é simplesmente desenvolver um trabalho ou como ele é desenvolvido com os servidores, mas conhecer a história da instituição e se perceber nos ambiente que constitui a mesma, seja interna ou externamente, esperando com isso menos conflitos e num contínuo processo de mudanças na perspectiva de transformar indivíduos em membros de equipe.

Quanto à periodicidade e a frequência das reuniões são diariamente 25%; semanal 37,50%; mensal 12,50% e baixa frequência 25%. Veja que somando os encontros diários e semanais chegam a 62,50% uma frequência de reuniões elevada, todavia justifica-se pela velocidade com as mudanças vem ocorrendo, outro aspecto é a reestruturação de campus que eram UNED's, como já vimos, que foram de certa forma abandonadas e tudo acaba sendo novidade, principalmente para os gestores jovens.

## DSC

(D1) Do encontro de dirigentes, podemos dizer que é sistemático, todos os dias, porque nós temos o fórum, que eles são obrigados a entrar no fórum para dá notícias que está acontecendo-nos diversos campi, mais avançados e mais distantes, porque não dá pra cobrir todos os campi. Nós aqui no Pará temos aquelas dimensões continentais... (D2) A gente está tentando fazer todas as sextas-feiras, tentando, era pra acontecer na sexta-feira, ai nos fizemos na quinta-feira, agora na sexta-feira de novo vamos fazer reunião da direção. (D4) Frequentemente, eles até reclamante que aqui a gente se reúne muito, porque não tem jeito, não dá pra ter gestão se não tiver organização. Alguns têm resistência, eu percebo. Até os professores que tem cargo de coordenação, tem muita resistência a esse planejamento, a essa organização que a gente tem que ter. (D5) Normalmente, todas as semanas, porém quando eu viajo muito, essas reuniões ocorrem de 15 em 15 dias, quando eu não posso fazê-la o diretor de ensino faz as reuniões sempre para atualizar os nossos servidores do que está acontecendo dentro da instituição. (D7) No mínimo semestralmente, como já falei, quando tem algum motivo específico, a gente faz reunião extraordinária.

As reuniões mensais não são diferentes das demais.

*(D3) A gente tem, vou ti dá um exemplo da diretoria de ensino, faz reuniões mensais e setoriais... ... Eu chego a ter na semana três reuniões completamente diferentes, com assuntos completamente diferentes, então varia muito de como está o andamento do trabalho.*

Enquanto uns dirigentes apresentam frequência alta de reunião, por outro lado tem gestores que justificam a baixa frequência das reuniões devido à construção do prédio, centralizando ações, e as inúmeras viagens. O que se percebe é que na agenda desses dirigentes a reunião é uma estratégia de baixo uso para comunicação com os atores. Uma vez que a comunicação seja interceptada pode afetar o poder, liderança e tomada de decisões, que segundo Hall (2004, p. 156) se apóia no processo de comunicação. Veja no DSC:

(D6) Em virtude, nós queríamos fazer reuniões com os professores, coordenadores de forma mais freqüente pelo menos uma a cada mês, mas em virtude, principalmente nesse período de 2009 e 2010, que estamos nessa fase de construção de uma série de documento, muitas coisas, organizando as coisas, fazendo muitas viagens, não tem tido essa tempo realmente para reunir com todo mundo da maneira como que gostaríamos, que seria uma vez ao mês com os professores e duas vezes com os coordenadores, foi isso que nós acertar nos primeiros momentos que assumiu a gestão em ....., isso não foi possível ainda, mas na medida do possível temos tentado fazer essas reuniões com maior frequência. (D8) Em nível de administrativo, sempre que se pode se faz reunião....

Em relação à participação nas reuniões temos um resultado preocupante conforme demonstra o Gráfico 3, 66,66% a participação nas reuniões são baixas, 22,22% participam consideravelmente, ajuste de reuniões 11,11% e por fim houve um dirigente que vem usando a Técnica de coaching para melhorar o nível de participação.



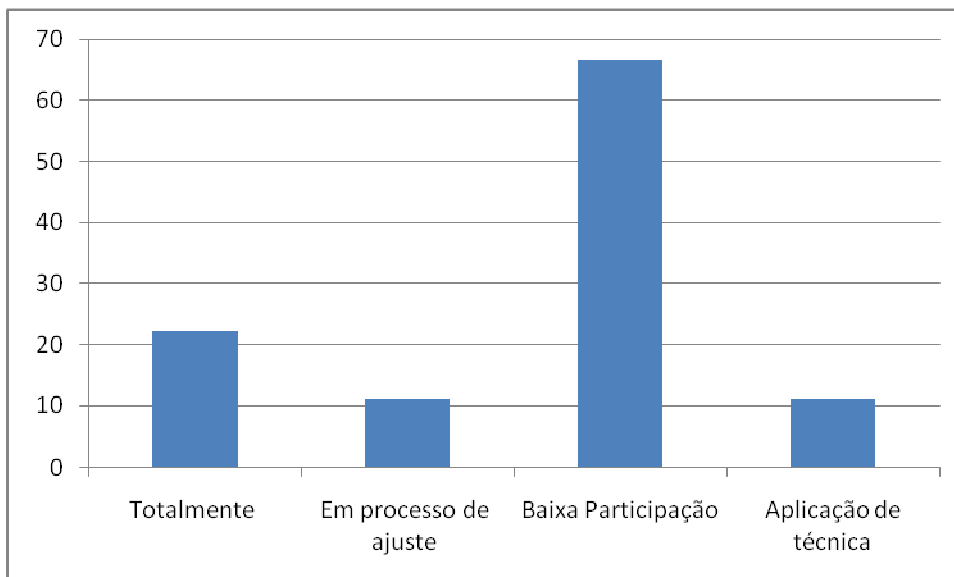


Gráfico 3 – Participação nas reuniões

Diante do resultado da participação em relação ao resultado da periodicidade das reuniões verificou-se que a alta periodicidade das reuniões não garante a participação nas mesmas, isso é um reflexo, como já foi expressa pelos dirigentes, a chegada de novatos, a inexperiência da instituição com trabalho em equipe e a velocidade com que a mudança organizacional vem ocorrendo. Veja o DSC no caso em que a participação é total:

**(D1)** A participação é total, a freqüência é total, porque mesmo os assuntos que vão ser debatidos, tipo docente, quanto vai caber para cada campus, administrativo nos concursos, verbas, tem que ter uma integração faz com que todos eles se empenhem pra vim na reunião, porque no colégio de dirigente não cabe substituto, só pode vim o titular. Então é o titular que está no fórum todo o tempo, e a gente concilia e depois que nós decidimos no colégio de dirigente, é que nós mandamos para o Conselho Superior para que homologue todas as decisões do Colégio de Dirigente. E isso é muito bom, muito bom principalmente a discussão no fórum, porque a gente passa uma semana de discussão, e quando faz uma reunião presencial, o assunto já está bem debatido e digerido por todo mundo e acelera a discussão e há evoluções.

**(D3)** São muito boas, muito boas, tanto as críticas quanto as contribuições, são assim. É aquele povo de lá, eles tem uma cultura muito diferente da nossa, daqui do norte do nosso Estado, eles têm uma cultura de serem questionadores, de procurarem sempre o melhorar, então, isso é muito boa, a participação nas reuniões são muito boas.

**(D7)**... mas hoje em dia já temos a participação em torno de 80% dos professores, sendo que os que estão ausentes são justificados e geralmente tão a serviço do instituto. Normalmente todo mundo participa.

Verificou-se que quando a reunião envolve o alto escalão da instituição, que é o Colégio de Dirigente, espaço onde a tomada de decisões que envolver principalmente questões de recursos, seja humanos ou financeiros, a freqüência aumenta. Veja que no caso do Colégio de Dirigentes é uma inovação que apresentação algumas características que são atrativas, que segundo Hall (2004, p.186,187) o conjunto de inovações atrativas vão interagir com as características e condições organizacionais que fazem parte de um ambiente. No DSC

é enfatizado o custo, que Hall, destaca os custos econômicos momentos em que uma inovação será adotada e o custo para mantê-la em operação e os custos sociais que envolvem o *status* dentro da organização, ou seja, “à medida que indivíduos e grupos ganham ou perdem poder por causa dos novos acontecimentos”. Portanto a não participação pode levar o dirigente a alguma perda.

Outro aspecto da participação em processo de ajuste é que nesse campus houve eleição, logo o dirigente encontra-se em fase de adaptação, mas que sinalizar a forma de como estará proporcionando a participação. O DSC:

**(D2)** Primeiro a gente quer fazer as reuniões com as direções. Para cada direção foi tirado uma agenda, que a gente está fazendo. Para cada direção vamos se reunir mais nem que seja uma vez ao mês, fazer uma reunião interna nas direções, a maior é a direção de ensino que a gente quer reunir com chefes de departamentos, com os coordenadores de curso, pra gente poder trabalhar essa gestão, pra poder fazer uma gestão participativa. Estamos se ajustando.

No caso da baixa participação como já mencionado, mas outro elemento importante pode estar atrelado à metodologia adotada por esses dirigentes para fazer valer o processo de comunicação mais eficaz. Aspecto que merece destaque é o comportamento do dirigente que pode impactar a participação, ressalta Schein (2009, p. 241) que “o comportamento visível tem grande valor para comunicar suposições e valores a outros membros, especialmente aos novatos”, lembrando às discussões anteriores as mudanças que a instituição vem atravessando têm exigido deslocamento constante desses dirigentes, mesma com as muitas reuniões as pessoas sempre verão os líderes como exemplo de uma determinação ação, talvez isso justifique também a baixa participação. Veja nesse caso o DSC:

**(D4)** Tinha muita resistência como eu te falei, e como as pessoas que entram no Campus são pessoas recém graduadas, que não tem experiência profissional a gente tem uma dificuldade muito grande de formar uma equipe gestora, praticamente todas as ações tiveram que partir da direção geral. Eu queria que eles tivessem muito pró-atividade no desempenho, nos trabalhos, mas como eles não têm experiência profissional, às vezes, por não ter experiência, não tem pró-atividade, e isso no início teve uma dificuldade muito grande, mas a gente vem trabalhando individualmente. **(D6)** Quando as reuniões acontecem, o que a gente pode destacar, os professores e coordenadores participam bastantes, eles falam, eles perguntam, eles dão suas opiniões, às vezes a gente vota. Então tem sido importante, a única reclamação que a gente faz que infelizmente, 30% dos nossos professores participam dessas reuniões. **(D7)** No primeiro momento, quando a gente começou a fazer, era muito fraco, os professores não levavam muito a sério, ...agora tem gente mais acanhado, prefere ficar calado, às vezes chama a gente em off para conversar. **(D8)** Reunião com os professores, visita em sala de aula, pra mostrar com transparência e até aos próprios professores as ações da direção, dando relatório e expondo pra eles tudo que é feito nosso plano de metas, o que se pretende fazer, o que se estar fazendo.

A expressão chave sobre a aplicação de técnica para que a comunicação seja eficaz foi muito interessante, o mecanismo de coaching onde o líder busca conhecer pessoalmente os que com ele trabalham. Essa ferramenta permitirá que o líder, a partir de sua posição, provoque mudança de comportamento dos servidores, dando instruções, moldado, corrigindo e orientando (SHEIN, 2009, p. 241 e 242). Mesmo não sendo uma expressão do DSC, mas é um Discurso do Sujeito Único-DSU, percebe-se a importância que o dirigente dá para a participação, bem como a participação do gestor em curso de capacitação para gestores, como já mencionado anteriormente.

**(D4)** O curso de gestão que fiz em Brasília, esse curso me ajudou muito, para entender que muitas das vezes temos que fazer o trabalho de pegar na mão do camarada, sentar com ele, bater um papo individual, conversar, levar pra casa. De vez enquanto eu levar pra casa. Às vezes eu levo pra casa, o ... de vez enquanto vai almoça em casa, isso na gestão moderna a gente chama de coacching. Com a Técnica do coacching, tenho percebido que tem dado certo, porque ao invés de tratar eles como grupo, eu trato sempre individual, eu chamo um pra cá, como vai teu curso, a gente vai começar ofertar um turma de EJA, nós vamos precisar do apoio dos teus professores, aí nessa conversa vai quebrando muitos obstáculos. Isso tem ajudado muito lidar com esses coordenadores que tão na gestão comigo.

Quando se perguntou sobre as relações com as pessoas e os grupos na instituição, bem como se são relação de amizade ou somente de trabalho. Verificou-se especificamente que existem relações com grupos, embora baixíssima relação isolada com pessoas. Dentre esse universo 33,33% dessas relações em grupos que apresentam certo grau de conflitos, de acordo com as expressões chave isso acontece devido à origem dos servidores, chamados de conservadores, oriundas de outras instituições; falha na execução de tarefas; processo eleitoral; problemas interpessoais. Talvez seja necessária aproximação dos gestores para melhor conhecer os grupos, a respeito disso Robbins (2004, p. 90) ressalta “quando lidamos com trabalhadores, é interessante pensar com qual grupo o indivíduo se identifica predominantemente num dado momento e quais os comportamentos que devemos esperar daquele papel”. Com isso permitirá, que o gestor, continua o autor “uma previsão mais acurada do comportamento do funcionário e pode ser utilizada como orientação para determinas a melhor forma de tratá-lo”. Além do mais, Robbins diz que o conflito precisa ser:

percebido pelas parte envolvidas; sua existência ou não é uma questão de percepção. Se ninguém estiver consciente de que há um conflito, costuma-se estabelecer que ele não exista. Pode acontecer de os conflitos percebidos não serem reais ou também de muitas situações que poderiam ser consideradas conflituosas não o serem porque as

peessoas nelas envolvidas não percebem a existência do conflito (ROBBINS, 2004, p. 172)

### O DSC em reação a presença de conflitos nas relações na instituição:

**(D1)** É difícil, no nosso caso, vamos falar sobre o instituto, quando nós tínhamos de administrativo, três origens grupos diferentes, uma que são aqueles que vieram desde a escola industrial; outras pessoas que foram feitas por adesão aos servidores da antiga DEMEC- Delegacia do MEC, que vieram para o instituto, somados alguns servidores do território, então eles já eram servidores federais, mas que não vinham desde o início desse grupo original, e depois os novos que vieram através dos concursos. Então, ainda existe muito saudosismo dos dois primeiros grupos, muitas comparações e os novos é que vem com toda essa vontade de mudança, porém ainda encontro algumas resistências do pessoal, dos saudosistas. Os saudosistas que aderiram as novas tecnologias, com suas experiências demonstraram exatamente uma capacidade de envolvimento e doação à instituição muito maior, mas alguns preferiram se acomodar, então você tem que conviver com essas diferenças, saber como conviver e saber como conciliar e ter bom humor para absorver crítica e saber transferir para os diversos grupos esse tipo de tranquilidade. **(D2)** essas relações muito coisas facilitam e muitas coisas atrapalham. Porque às vezes a gente quer corrigir as falhas, o nosso próprio pessoal falha, é duro dizer, mas nós "vamos ter que cortar a própria carne pra poder fazer as coisas funcionar". **(D6)** Geralmente tem havido confraternizações, as pessoas conversam, dialogam, claro o processo eleitoral deixou algumas magoas, resquício ainda de conflito. **(D7)** Mas uma vez digo que ... **(no campus)** é muito feliz nisso, nosso grupo lá é bastante unido, um ou outro problema interpessoal, mas é normal de acontecer em qualquer lugar.

As relações nos grupos quando se dá somente de trabalho chegam a 41,66% conforme segue no DSC:

**(D1)** As relações são mais de trabalho, porque hoje não vemos mais uma integração social tão quanto antes. Mesmo porque aumentou muito a cidade, a instituição, os campi, então você não tem mais aquele grupo pequeno, também nós estamos falando, antes as pessoas era mais unidas, mas antes éramos só o campus Belém tinha 200 servidores, hoje estamos falando com 1500 servidores distribuídos nos diversos campi. Então existe mais uma relação de trabalho. **(D3)** Essa relação pra acontecer precisa saber desde o início que há necessidade de ter essa integração, mas para ter essa integração ninguém precisa se amar, mas todo mundo precisa se respeitar dentro do campus. Então é por ia que se leva costumamos sempre ir com esse discurso desde o início para que todos entendam que ele não está só naquele curso, ele não tem obrigatoriedade em está trabalhando em outro. Não, ele tem obrigatoriedade, assim como ele tem obrigatoriedade de trabalhar em extensão e pesquisa, então dessa forma a gente vai conduzindo. São relações de amizade e tem relações somente de trabalho, o importante em ambas é ter respeito. **(D4)** É assim, eu tenho procurado envolver todo mundo em todas as ações, em tudo que ocorre lá dentro, muitas vezes eu corro até o risco de tá desviando função, só um exemplo Eu tenho uma técnica de informática, se fossem observar as funções do Técnico de Informática, seria dá manutenção, dá assistência técnica para os usuários. Essa moça, ela é também da área de letras, então hoje ela está trabalhando com a gente viu que era uma dificuldade no Núcleo de Inclusão e Assistência ao Educando. Ela trabalha com Núcleo de Apoio a Pessoas com Necessidades Especiais-NAPNE, ela faz reunião, vai à comunidade, ou seja, ela tá meio desvirtuada lá da função original que Técnico em Informática..**(D6)** Relacionamento entre todo mundo da escola, tanto com professores com professores, de administrativos com professores. Então a idéia, que os próprios administrativos, inclusive falaram que a gente dá muito

importância para o ensino e não dá muito para o administrativo, a partir daquilo então tenho procurado ouvir mais o administrativo e fazer com que eles participem mais e isso tem feito com que eles aproximem mais dos professores. E com os alunos de forma geral tem sido muito positivo isso. São relações de trabalho, o que a gente vê no geral. Eu sinto ainda há algum tempo que as relações de amizade precisam ser mais fortalecidas, eu acho que a, a gente percebe pequenos grupos, pequenos ciclos apenas, mas realmente acho que falta muito isso, falta aperfeiçoar mais esse relacionamento de amizade dentro do campus. Uma resposta possível é uma rotatividade muito grande de pessoas, em um só ano, por exemplo, saíram sete professores de lá vieram para os campi, isso era 40% dos nossos professores na época..

Talvez a principal razão para isso seja a mudança que a instituição vem passando, pois uma característica brasileira é desenvolver seus trabalhos ou qualquer coisa parecida, recheada de muito personalismo.

Contrapondo a relação somente de trabalho foi identificado um dado surpreendente quanto à relação de amizade, 25% que envolve questões hierárquicas, ou seja, tendência a concentração do poder dos grupos sociais, apresentam distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, passividade e aceitação dos grupos inferiores (FREITAS, 2007, p.44). Veja o DSC:

**(D1)** Que traz a amizade do pessoal que trabalha numa determinada pró-reitoria, em determinado campus, tem mais afinidade de trabalho, provavelmente é circunstancial, mas uma necessidade de trabalho, mesmo porque hoje as pessoas vêm para a instituição passam 8 horas, não dá tempo de ir a casa, porque o trânsito é ruim, a violência é ruim e os custos aumentam sim, então passam o convívio 8 horas e aí consegue fazer esse tipo de entrosamento no trabalho. **(D2)** Tem relações de amizade e tem relações de trabalho. Nem todo mundo que bate nas tuas costas é teu amigo, nem todo mundo que sorrir contigo é teu amigo. Tenho relação de trabalho muito forte com esse grupo que a gente trabalho junto, professoras:... e professores:....., então essas pessoas, esse grupo de pessoas, eles freqüentam minha casa. O que eu quero, eu não quero me perpetuar no poder, um provérbio muito sério, um provérbio até lindo "o poder corrompe". O que eu quero é terminar minha gestão virar a costas, mas quero deixar eles no poder. Porque eu sei que eles têm uma política parecida com o que a gente tem para o instituto, a gente quer que isso se desenvolva que tu olhes pra dentro e se sinta bem dentro.

Pelo que se percebe nas expressões seja relação de amizade e/ou de trabalho, são relações que vem facilitando a adaptação e a implementação do IFPA.

No aspecto do processo de trabalho de como são atribuídas às tarefas na instituição identificou-se nas idéias centrais dos dirigentes atribuições advindas das Pró-Reitorias, veja as seguintes expressões chave:

DSC:

**(D1)** Nós temos um reitor, temos as pró-reitorias, que é a de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Desenvolvimento Institucional e Extensão. Cada uma dessas Pró-reitorias pensa qual a forma de gerir essas atividades nos diversos campi. **(D8)** Geralmente vem das pró-reitorias.

As atribuições de tarefas oriundas da própria Lei nº 11.892 de criação dos IF's, que também estabelece as atribuições de tarefas do dirigente, como se pode verificar no Discurso do Sujeito Único:

DSU:

**(D1)** Os 12 campi possuem um dirigente máximo, ½ eleitas pelos pares, pelas classes e a outra ½ nomeada pelo reitor porque os campi são novos ainda não tem cinco anos, não tem condições de ter as eleições, após terem cinco anos de inaugurado, aí nós podemos fazer as eleições que é na própria Lei do Ministério da Educação. Esses diretores em comum acordo com o Reitor nomeiam seus diretores. Normalmente o dirigente sugere e é acatado, mas sempre de comum acordo..

Em algumas expressões chave verificou-se que não há atribuições definidas em documentos pelos quais os campi possam orientar suas tarefas. Situações com essa por dar margem a conflito nas responsabilidades, pois não se tem os limites das tarefas de cada um no ambiente organizacional. Ressalta-se que a instituição está numa fase de elaboração de diversos documentos, que poderá justificar a não definição de atribuições de tarefas.

DSC:

**(D2)** Nesse modelo que a gente trabalha a coisa participativa, por exemplo, o diretor de pesquisa e pós-graduação. Mas na área da gestão, não tem, não tem uma atribuição ..., não tem uma organização mesmo feita no papel, não tem isso aí e não nunca teve. **(D5)** As tarefas são de acordo com as necessidades da instituição. Existe os cargos que são chaves e cada um se conscientiza que com esses cargos que a instituição precisa caminhar, então cada um tem sua função dentro da instituição. ... ainda existe um comprometimento muito grande com as tarefas de cada um, isso que é importante para a instituição poder passar a sobreviver perante os problemas que existem, principalmente pela condição de implantação. A implantação ela é complicada, então precisa direcionar de uma maneira bem consciente para que a coisa aconteça normalmente, sem atropelos. **(D7)** Nós quatro formamos um corpo de dirigente que, por exemplo, um geralmente resolve problemas de ensino, problema administrativo resolve o de administração, Pesquisa e Extensão, sendo o limite de cada um não são muito bem definido, justamente como eu falei somos afinados, por exemplo, se eu estiver viajando, o prof. ... tiver viajando e precisar ter que resolver alguma coisa de ensino outro diretor vai lá e resolver o que tiver que resolver, claro que contato telefone e e-mail, e aceite do diretor da área.

Nesse aspecto também foi mencionado que nas reuniões é que muitas atribuições são definidas, tornado as reuniões espaço de tomada de decisões estratégicos. Embora não se tem documentos que legitime as atribuições, segundo o DSC, porém há evidências de esforços muito expressivos para que as tarefas sejam executadas.

DSC:

**(D3)** Nessas reuniões que são todos os servidores sempre está toda gestão, do Ensino a Extensão, então ali no momento em que a gente está conversando, todos três estão atentos escrevendo tudo o que está acontecendo na reunião e qualquer decisão que se toma lá já virá motivo de gestão, já virá motivo para fazer gestão daquela ação ou daquela problemática que aconteceu na reunião. Costumo tomar assim as decisões

faz a reunião identifica o que tem que ser feito, e ai aquela pessoa já sai com objetivo de desenvolver, desenrolar o que está acontecendo. **(D6)** Geralmente, precisa montar uma comissão pra resolver algumas coisas, geralmente nós consultamos professores, aqueles que desejam, se é uma reunião que sai, por exemplo, solicitamos que os professores se manifestem se eles querem participar, isso tem dado certo, eles assumem as comissões, quando a gente não tem muito tempo para forma, a gente já consulta um e outro nos corredores, chama pra vê se compõe, mas geralmente as coisas procuram ser feitas em reuniões. Fazemos as reuniões uma comissão, convida e eles se apresentam, outras vezes não é preciso fazer portarias, mas é um evento da escola, por exemplo, pedimos para eles se manifestem para participar, e isso tem dado muito certo. **(D4)** A gente fez no início do ano uma espécie de plano de gestão. Cada coordenação apresentou para direção geral o seu planejamento, para aquele ano, planejamento em termo de qualificação de quadro de professores, reunião com os professores, cada coordenador.

Da mesma forma que as atribuições de tarefas são realizadas assim também são todos os trabalhos hoje na instituição, evidenciando que não houve preparação para implementar a nova institucionalidade. Segundo Robbins (2004, p. 92) diz que “os grupos de trabalho costumam fornecer a seus membros indicações precisas de quanta dedicação dispensar ao trabalho, como realizar as tarefas, os níveis de resultados, os canais adequados de comunicação e assim por diante”. Percebe-se no Discurso do Sujeito Coletivo sobre essa questão a criação de maneiras ou normas pactuadas nos micro ambientes para que se possa mensurar o comportamento dos indivíduos.

Quanto aos diálogos sejam entre gestores, como com os demais atores sociais se percebe muito esforço na busca de uma nova cultura de diálogo que antes da implementação era muito fragmentada. Algo marcante e positivo nesse DSC é o nível de motivação quanto há aproximação entre a instituição e a comunidade e por viverem esse momento histórico de mudanças na organização, bem com a riqueza na relação com as mais variadas comunidades. Isso é explicado por diversas teorias contemporâneas sobre motivação, apesar de possuírem limitações culturais, enfatiza Robbins (2004, p. 45).

DSC:

**(D1)** O diálogo com os atores sociais - a idéia sempre é o máximo que podemos ir aos campi mais distantes para conversar com os docentes, conversar os administrativos, ou pedir para as várias pró-reitorias fazerem essa integração entre os Diretores de Ensino, quando se liga ao Ensino. **(D3)** Os diálogos entre os atores sociais - Visibilidade que não tem idéia, todo mundo da cidade saber o que é o instituto, quer estudar no instituto, todo mundo deseja ser funcionário/servidor do instituto, por ser um órgão Federal, por ser uma instituição tem possibilidade agora de oferta cursos de graduação área tecnológica, área de engenharia, pós-graduação. Então, tem todo um gabarito por trás dessa instituição, apesar de ser nova no município, mas são 100 anos de história, que o trato com os atores sociais se torna mais fáceis, vem com uma ânsia daquela instituição transformar a vida dele. Então a gente tem contato tanto com gestão municipal, Casas Familiares Rurais da região, tem contato com outra IES e universidades particulares à distância. **(D4)** Hoje a gente tem um foco muito grande que é a inclusão, hoje a gente tem diversos projetos de parcerias com a comunidade, com os assentados da reforma agrária, nos temos agora o Projeto do Segundo Tempo, que é para a comunidade de inclusão de

crianças e jovens, então essa articulação vem ganhando corpo em função do muito envolvido com essa questão da educação fora do mundo do nosso instituto. A gente tem um núcleo de inclusão que o a NAIS-Núcleo de Articulação e Inclusão Social, esse núcleo que a gente tem um assistente social que ele é um camarada excelente, o Woshington, ele passou no concurso no ano passado, foi um camarada que deu um gás muito grande nessas políticas que a gente já queria está implementando. Então ele como a gente, chama-o, é o articulador, sempre fala em articulação, por isso o núcleo dele é o Núcleo de Articulação, então como ele é Assistente Social, ele é muito envolvido com o movimento social daquela região da Transamazônica. Porque aquela região é muito forte em movimentos sociais, como era atuante nesses movimentos, então pra ter uma idéia, qualquer reunião que a gente faz aparecem 20 a 30 pessoas, a gente fez o evento do dia das mulheres, a Educação para relações ético-raciais, é os cursos de extensão para as comunidades, temos...

Embora existam experiências positivas de diálogo com resultados impactante, por outro lado há um DSC cujas expressões dos diálogos precisam se fortalecer, que na grande maioria centrada na oferta de cursos, mas que se evidencia, por parte dos dirigentes, necessidade de tornar o diálogo como parte da cultura dos espaços da organização.

**(D2)** Os demais atores são assim, a comunidades externa ainda não tem aqui dentro, mas a gente quer trazer para dentro (**campus**) a comunidade externa. Por isso criamos o Departamento de Desenvolvimento Social., mas o que a gente acessa muito é o CDE, grêmio, todo esse pessoal, mas agora queremos trazer o sindicato pra dentro, também. Mais especificamente com os funcionários e professores a gente saber que muitas vezes o ideal não é alcançado, a gente sempre está atrás do ideal. **(D6)** Novamente procuramos fazer reuniões, até porque não temos tempo às vezes ter uma conversa que também acho primordial com cada coordenador ter uma conversa franca com os seus professores, o diretor de ensino, que o diretor administrativo com seus, uma conversas particular, o diretor geral possa conversar, acho muito importante essa conversa, porém nesse primeiro momento aqui de implantação do compus, ante era mais fácil de fazer, agora nesse momento em que triplicou o nº de funcionários, não temos condições de fazer esse trabalho de conversar com ele, a gente acaba passando essas orientações nas reuniões ou através da internet, através dos e-mails, que a gente tem utilizado ultimamente. **(D7)** Agora com o público externo, por exemplo, fizemos um convênio com o instituto vamos ministrar aulas para os menores em conflito com a lei, nós nos propomos em ministrar curso com carga horária reduzida pra esse publico alvo. **(D8)** Temos trabalhos voltados à comunidade, na área de arquitetura, na área da Informática que damos condições para aquelas pessoas que tem dificuldade de acesso ao computador e a informática eles venham à instituição que tem uma comissão para que eles tenham acesso com mais facilidade.

Ao perguntar sobre como são introduzidos os novos métodos no processo de trabalho se verificou algumas particularidades. Primeiro, a instituição se encontra em fase de capacitação para descentralizar tarefas no processo de trabalho que surgiram com a implementação, com objetivo de aperfeiçoar ou introduzir novas técnicas de gestão e investimentos em tecnologias. Identificou-se nesse aspecto que existe uma rede hierárquica para a implantação do novo, sendo a Reitoria, seguida das Pró-Reitorias, da diretoria dos campi em consonância com o Colégio de Dirigente até chegar à ponta. Veja o DSC abaixo:



**(D1)** O que estamos fazendo, primeiro junto com o Ministério da Educação, dando treinamento para os novos gestores, diretores, através dos cursos da SECAD. Tivemos cuidado de pedir também funcionários ligados a Gestão de Pessoas fazer esses treinamentos, e esses treinamentos tão sendo dado por grupos. Então pessoas da administração hoje já aliviaram um "bocado", porque tudo era concentrado em Belém, mas hoje pregão eletrônico, licitações, frequência do pessoal, já está tudo descentralizado. A PROEN, faz o encontro em todos os campi, encontro pedagógico. Agora estamos fazendo a Biblioteca Virtual então nós estamos pegando todas as bibliotecárias num projeto só, estão fazendo treinamento no Rio, em Rio grande do Norte, em Brasília, já vamos fazer compra desses equipamentos, fazer um prédio para tratar só desse tipo de ação para que todos falem a mesma linguagem, que todos tenham acesso a melhor informação possível. Então através do vídeo-conferência, da telefonia IP, também deveremos fazer essa implementação do instituto. É uma forma de interagir, encontra-se resistência, mas depois as pessoas vão vendo que as coisas ficam fáceis e vão agindo corretamente. **(D3)** Eu vejo, papel fundamental, o papel da reitoria, na comissão desse trabalho, juntamente, evidentemente, as pró-reitorias da instituição, que parti todas as políticas de implantação da nossa instituição. Então eu vejo como principais atores nesse processo, a reitoria, as pró-reitorias, as diretorias gerais andando em consonância com o colégio de dirigentes, que é uma arma de avanço que hoje nos temos de avanço dessa instituição de implantação do trabalho. Se bem conversado, bem direcionado vai chegar quem executa, vai chegar lá na ponta, vai chegar de maneira correta, ou seja, tem que partir do início, daqui de cima correto para chegar lá embaixo com tranquilidade, correto, também. **(D7)** O que eu percebo primeiramente treina os gestores, esses gestores serão multiplicadores para os campi, vou dizer um exemplo de um curso do ENAP em Brasília vai apenas alguns gestores de lá eles trazem informações passam pros outros diretores e para as coordenações e se tenta implantar. **(D8)** como já falei as pró-reitorias que tem feito esse trabalho.

Segunda particularidade foi identificada uma zona de conflito de processo, que segundo Robbins (2004, p. 173) é a maneira como o trabalho é realizado, nesse caso o dirigente sente seu território ameaçado, que pode significar perda de governabilidade naquele território, uma espécie de ameaça. O cuidado que se precisar nesse tipo de conflito é eliminar todas as condições para que não se torne oposição potencial, principalmente nesse cenário de constantes mudanças. Veja o Discurso do Sujeito Único-DSU.

**(D2)** Os novos métodos de trabalho é o que estamos propondo, é trabalhar em rede, mas trabalhar em rede é difícil pra muita gente que sempre foi acostumada a trabalhar num tipo de gestão, não é pra todo mundo. O processo de trabalho mudou do campus, porque as pessoas pensam que a reitoria pensa que é o todo poderoso, tenho documento aqui de pró-reitores que querem dá ordem aqui dentro do campus, por isso que em vez que 50 devemos ter umas 200 pessoas ali dentro. Eles acham que tão perto do poder e acham que o poder, o poder por si só se destrói, isso a historia mesmo mostra. Isso ai é passível de ser visto, quando o professor - Pró-reitoria dando ordem para o diretor do campus Belém, mandar a banda, ai volta o processo, entendeste, são pequenas coisas. Quando o professor fulano conjuntamente com professor beltrano, tira toda a autonomia do meu chefe do departamento e do diretor de ensino de acesso ao SCA, isso é querer fazer gestão dentro do campus. Isso é uma briga que você saber, pelo poder, entendeu, eles encontraram pessoas que tem outro tipo de pensamento, outra postura, por exemplo eu posso até brigar com a Professora, mas a briga é profissional, é ali, se ela me convencer que ela está certa, eu saíu dali porque ela me convenceu que ela está

certa, entendeu a gente vai trabalhar junto. É diferente o pessoal tem mania de poder aqui dentro.

A última particularidade é o processo de adaptação de CEFET para IFPA, que tem gerado insegurança, pouca experiência profissional e/ou pouco conhecimento do nível de complexidade proporcionado pelas mudanças, falta de capacitação. São aspectos em que merecem total atenção dos dirigentes no sentido de controle dessas variáveis, reforçando os diálogos na busca de soluções no momento de grandes dificuldades. Nesse sentido Hall (2004) enfatiza que o processo de mudança organizacional, envolve uma dinâmica significativa e destaca que existem elementos adicionais que contribuem para a resistência à mudança.

Tais elementos adicionais, Kaufman os denomina de “obstáculos sistêmicos”, que são obstáculos, “no interior do sistema geral no qual as organizações operam” (HALL, 2004 apud KAUFMAN). No caso do IFPA, no Discurso do Sujeito Coletivo-DSC destaca-se a não disposição de recursos humanos qualificado para participar dos esforços de mudança, todavia o momento para o IPFA é o momento de adaptabilidade.

DSC:

**(D3)** Acho que tudo é muito novo, para todo mundo, ainda estamos tentando implantar o que a nossa Lei rege, o que o instituto rege, acho que ainda estamos em fase de implantação, a consolidação vem ai com cinco, seis anos de trabalho que a gente vai consolidar as políticas que foram pensadas para os Institutos. Mas, no meu modo de pensar, a gente precisa, sempre que qualquer tipo de política for se adaptar. Ou então o que for introduzir no antigo CEFET tem que ser discutida com todos os setores, administrativo, docentes, todo mundo, tem que participar, dá a oportunidade para participar, para quem quiser participar desse processo. Então, acho que tudo está ainda muito novo, se discutindo, em fase de implantação constantemente. Eu acho que nós gestores precisamos ter cuidado de sempre trabalhar conduzindo que todos tenham sua voz, para que lá na frente à gente não construa errado. **(D4)** Fazer uma interface, adaptação as mudanças e a falta de capacitação. Hoje, como o campus está em construção tentamos pegar experiência de quem já desenvolve isso e a implanta, muitas das vezes temos problemas de conceber, por exemplo, essa questão de parceira tem que ter um projeto de parceria que seja todo construído de forma que atenda os nossos interesses, que tenhamos dentro da legalidade, dos princípios da legalidade. Muitas das vezes a gente corre o risco de está implementando alguma desses convênios atuando de uma nova forma que não é a nossa competência intrínseca, mas como gestor tem que está ligado a essas questões. Então, precisamos de apoio jurídico, e não tem essa expertise hoje, para dizer olha a gente tem o setor jurídico, vai nos orientar, dá um treinamento, como fazer isso, muitas das vezes vai atrás de quem tem essa expertise, pega modelos e vai aprendendo durante o processo. Mas eu confesso que há certa dificuldade da gente implementar muitas coisas, por a gente não ter essa expertise dessa nova realidade que a gente precisa. **(D5)** Como a instituição está em implantação, repito novamente, essa palavra é constantemente, porque é uma mutação do dia a dia. O nosso corpo docente e administrativo é muito heterogêneo, então as coisas atuais com o avanço da tecnologia que acontecem, principalmente, da facilidade da consulta, a facilidade que possamos olhar globalizado a educação, o processo de ensino, o processo de pesquisa e processo de extensão, que não podem estar separados, eles estão numa seqüência lógica, ensino, pesquisa e extensão. Então os nossos professores e os

nossos servidores têm por obrigação fazerem acompanhamento, e acompanhamento para que novos métodos sejam implantados. Tudo para facilitar a vida da instituição e da nossa comunidade. Todos participam, é discutido em reunião. Quando existe um método específico, primeiro é conversado pela diretoria. Se alguém trazer alguma coisa, alguma receita pronta, quer dizer pronta, já foi testada, etc., nos temos que discutir se tem viabilidade de implantação na instituição, **(D6)** É justamente essa nova metodologia de trabalho é que na verdade tem sido uma construção conjunta, temos que fazer e vamos fazendo, não existe uma metodologia mais objetiva para isso, então nós temos que construído meio assim, as coisas vão surgindo e nós temos construir. Temos muito nos apegado a modelo às vezes até construir um nosso, pegamos um modelo de outro instituto, assim como outros tem pegado, então outros, temos feito aqui ou junto com os diretores então às vezes a gente reuni para poder discutir e buscar uma forma de fazer aquela atividade, mas não existe de fato uma metodologia mais consertada, no sentido de ser harmoniosa que possamos estar usando, de forma nenhuma. Por exemplo, Regimento Interno, como é que nós vamos fazer o Regimento Interno do IFPA, como isso se deu, pegou-se um modelo de outro instituto, por exemplo, e procuramos a fazer as adaptações, claro, discutindo entre os diretores, discutindo a comunidade, mas já são modelos previamente construídos, a gente acaba absorvendo ou fazendo a metodologia participativa, mas com base num modelo pré-construído.

No processo de trabalho cada vez mais as organizações vem adotando as equipes de trabalho, que de acordo com vários analistas organizacionais elas proporcionam melhor desempenho das pessoas, principalmente quando a tarefa exige habilidades, julgamentos e experiências para melhor atingir metas.

Verificou-se que o principal critério adotado pelos gestores do IFPA para organizar as equipes de trabalho foi à competência, atrelando-a a outros elementos, na visão do DSC merecem ser observadas, tais como: afinidade por área de atuação, afinidade afetiva, disponibilidade de tempo. Na composição dessas equipes de trabalho, no ponto de vista de Robbins (2004, p 112), foca nas habilidades e a personalidade dos seus membros, a alocação de papéis e a diversidade, assim como o tamanho, a flexibilidade e a preferência de seus componentes pelo trabalho em equipe, percebe-se que dentre esses elementos destacados por Robbins, os dirigentes do IFPA estão nesse caminho, embora haja necessidade de acrescentar outros elementos que são essenciais para organizar uma equipe de trabalho eficaz.

**(D1)** As equipes de trabalho são de competência, exatamente, de cada direção, cada pró-reitor, porque tem que ter afinidade de trabalho, disponibilidade de tempo, como ele passa mais de 9 horas juntos, tem que ter afinidade efetiva. Porque que se não uma pessoa de mau humor, que tenha resistência a vários tipos de projeto e nunca fique integrado, essa pessoa vai prejudicar o trabalho como um todo. Então como falamos aos pró-reitores e os dirigentes, normalmente reúnem com o Reitor, sugerem nomes e saem de comum acordo essas indicações, em alguns momentos, mesmo contrariado, alguns dirigentes ou até o próprio reitor está bom.. **(D3)** Tomada de decisão para organizar as equipe de trabalho, primeiro é vê a afinidade com aquele trabalho, com aquela ação isso é importante, que a pessoa desenvolva um trabalho tenha afinidade para que ela se sinta mais a vontade em trabalhar naquele setor. Que é o que procuramos estabelecer lá que chama de gestão por competência,... **(D4)** No campus, todo mundo que está na frente de um cargo na

gestão, tem um perfil profissional que está baseado nesse perfil de competência. Verificamos se a pessoa reúne algumas competências para está à frente das equipes, e nesse decorrer várias pessoas entraram e não deram conta, não se mostraram com esse perfil e foram substituídas, mas na observação do perfil profissional, das competências que julgamos ser importante para desenvolver aquela determinada tarefa. **(D5)** Perfil, perfil de cada um é fundamental, não estou dizendo daqueles que não tem perfil não serão introduzidos dentro da instituição, dentro daquela atividade, mas é um trabalho psicológico para que ele se adéque a instituição. Quem chega, chegam muitos, todos heterogêneos podemos tentar trabalhar na sua cabeça para que a coisa realmente aconteça dentro da maior normalidade possível. **(D6)** ... Nós então, primeiramente solicitamos que as pessoas se manifestem, se querem participar, as que têm um pouco mais de afinidade com aquela atividade específica. Desta forma que a gente tem procurado conduzir forma essa equipes, uma questão de afinidade mesmo, mas nos decidimos isso em algumas reuniões que temos feito. **(D7)** Nós chamamos normalmente as equipes de trabalho, por exemplo, os coordenadores de cursos, sendo coordenadores de cursos afins, por exemplo, as coordenações de Saneamento e Edificações, normalmente se reúnem em conjunto, é assim que é feito. **(D8)** Lá no campus vejo o perfil profissional e o que ele pode fazer para ajudar.

Por outro lado foi identificado no Discurso do Sujeito Único-DSU que a composição de equipes de trabalho não se segue um modelo, mas percebe-se que os critérios podem ser os diversos, porém sem clareza, e que cada direção pode estabelecer seus critérios próprios. Isso demonstra que há necessidade de clareza das ações e que grupos dessa natureza não se transformem em tarefeiros, principalmente na execução de tarefas para atender o poder.

**(D2)** Geralmente, cada trabalho com seu determinado diretor, muitas ações vinculo ao gabinete, também, porque a gente tem certo comando, uma coisa que costuma puxar para dentro do gabinete é a parte relacionada ao aluno. Então, você é que tem que achar o que é melhor para o curso. A gente procura não interferir o máximo possível.

Quanto ao controle das tarefas no IFPA, o DSC de maior frequência revela que as tarefas são controladas principalmente através de dois instrumentos: o Planejamento Anual (por setor; por projetos ou individual) e relatórios de gestão, os quais são apresentados e discutidos nas reuniões. Contudo merece destaque o Plano de Metas, instrumento pelo qual os campi ao assinarem um termo de compromisso, assumem atingir metas referentes à nº de alunos, contratação de recursos humanos e altos investimentos em estruturas. O Plano de Meta certamente se constitui uma atitude empreendedora que exigirá dos dirigentes: preparação, responsabilidade, motivação e intenso trabalho em equipe.

DSC:

**(D2)** É sempre definida desse jeito. A Direção de Ensino tem algum problema, diretor de ensino, o que tá acontecendo?. Hoje vamos ter uma reunião com o pessoal do PROEJA, chamei todos os coordenadores de cursos onde tem PROEJA, o chefe de departamento que tem PROEJA, mais o diretor de ensino, mais o da DIREI, que paga as bolsas, mais a pedagogia, e sempre tenta controlar dessa maneira. Porque

acho que dessa maneira toda a decisão tomada em conjunto, é uma decisão mais forte. **(D3)** A gente faz reuniões de avaliação. Eu tenho uma agenda... A gente lança um desafio para um determinado grupo/equipe e nessa primeira reunião a gente já começa marca as reuniões futuras, já de avaliação pra saber como é está o andamento do que foi proposto. **(D4)** Olha como eu te falei, no início do ano é feito o planejamento e os coordenadores são cobrados de alcançar aquelas ações que eles planejaram. ....e no final do ano eles fazem o Relatório de Gestão e a gente faz o acompanhamento disso ai também se foi cumprido ou não. **(D5)** Na verdade o controle existe como digo, na comunicação, entre pedagogia, diretoria de ensino e professores e sempre fazemos uma avaliação com os alunos dos nossos professores, eles são comunicados, como já houve uma vez, naquilo que nós podemos estar falhando e aquilo que estamos acertando, também. **(D6)** Na verdade, essas tarefas, a gente procura acompanhar como está sendo desenvolvida,... e cada coordenador tem que acompanhar os trabalhos dos professores. ... em virtude da grande gama de trabalho que temos hoje, e de certa forma as coisas ainda estão centralizadas na direção de ensino, porque ainda faltam pessoas pra trabalhar realmente, ...**(D7)** Por ex. o Plano de Metas, é o que a gente tem um controle maior ... ..no nosso Plano de Metas, já cumprimos a quantidade de nº de alunos, estava amarrado para o Plano de Metas já bem pra frente da data atual, atualmente nos temos 1500 alunos no SISTEC, que atualmente é um sistema de controle ....

Merece especial atenção o Discurso do Sujeito Único, de instrumentos de controle administrativo os quais são extremamente importante, como pregão e licitação, principalmente no que se refere às ações e serviços que utilizam verbas públicas.

DSU:

**(D1)** Normalmente o controle administrativo é mais fácil, o controle administrativo tipo é pregão, licitação temos exatamente no sistema.. fazemos através no sistema de informação, frequência de pessoal, podemos fazer setorizado.

Segundo Hallak e Poisson (2008, p. 51) que sistemas regulatórios são extremamente necessários a fim de corrigir ou prevenir práticas de corrupção no setor de educação. Esses autores são enfáticos quanto à necessidade de regulação, gestão e apropriação para melhorar a transparência e responsabilidade, chamam de triângulo virtuoso. No triângulo virtuoso Hallk e Poisson destacam elementos fundamentais para qualquer organização, como no caso do IFPA, que já passou por fortes tensões por causa de corrupção e com resultados desastrosos com já comentado.

Hallak e Poisson (2008, p. 52) destacam três estratégias. A primeira estratégia é a criação e manutenção de sistemas regulatórios:

o que implica a adaptação de marcos legais que dêem realce às preocupações com a prática de corrupção, concebendo normas e critérios para procedimentos, desenvolvendo códigos de prática para o profissional de educação e definindo medidas claras para alocação de recursos.

A segunda estratégia revela o reforço das capacidades de gestão para garantir a aplicação dos sistemas:

o que implica crescente capacidade institucional em várias áreas, em particular os sistemas de informação, e estabelecendo mecanismo de controle efetivo contra fraudes, além de promoverem comportamentos éticos.

A última estratégia, Hallak e Poisson (2008) apontam é encorajar a apropriação dos processos de gestão, esta aspecto envolve:

o desenvolvimento de mecanismo descentralizados e participativos, de acesso à informação (particularmente com uso das TIC) e capacitação das comunidades para que se sintam com autoridade suficiente para exercer o “controle social”.

É indiscutível a importância do triângulo virtuoso para garantir um processo de regulação seguro e saudável, contudo deve ser pactuado num espaço o mais democrático possível e fazer parte da política da instituição. Implantar uma política dessa natureza significa uma inovação na administração pública, que segundo Hall (2004, p. 185) “a adoção de uma inovação administrativa tende a provocar a adoção de inovações tecnológicas mais prontamente do que o inverso”.

Ao perguntar quanto aos critérios para escolha de cargos com destaque aos seguintes critérios: aproximação com o dirigente; competência profissional; observação e eleição.

A aproximação com o dirigente enquanto critério evidencia certo grau de poder, que Robbins (2004, p 158) chama de Poder de Recompensa, que é “a pessoa poder fornecer benefício ou recompensas especiais e a pessoa considera vantajoso trocar favores com ela”. Essa cultura de centralizar o poder dentro dos grupos sociais é uma prática que foi evidenciada no período em que o IFPA ainda era Escola de Ofício, quando a critério era a aproximação das pessoas que concentravam certo poder. Isso reforça, que segundo Freitas (2007, p. 295), a cultura organizacional é um instrumento de poder político que estará disponível nas relações no interior da organização, seja através dos cargos, das tarefas, etc... sobre a influência da cultura nacional na vida da organização.

Veja o DSC:

**(D1)** Os cargos das pró-reitorias e das diretorias sistêmicas elas são escolha direta do reitor. São aquelas pessoas que vem nos acompanhando. Já tivemos vários dirigentes que foram testados, não estavam adaptados para gestão, sua maioria eram excelentes professores, mas na gestão não eram tão eficientes, quanto eles demonstram em sala de aula, sinal que nasceram para serem realmente docentes e conseqüentemente nomeamos essas pessoas. **(D2)** Os critérios, nós saímos vencedor nas eleições, então tentamos pegar todos aqueles grupo vencedor e trabalhar dentro dos cargos que se

tinham. **(D6)** ... Agora os cargos para diretores a gente ainda procurou indicar, fazer a indicação até a amadurecer um pouquinho mais o processo democrático.

A competência profissional também foi um critério para ocupação de cargos, como já foi comentada anteriormente, a competência profissional, é um dos elementos fundamental enquanto potencial de mudança nas organizações, dizem os analistas organizacionais.

**(D1)** Dirigente que fica na frente das informações do alunado, ele também tem que ter conhecimento muito grande da área de informática, dos vários sistemas, que tipo de apoio ele deve dar aos alunos, e assim sucessivamente. **(D3)** Critério puramente técnico, o meu diretor de gestão e planejamento é um administrador formado e administrador de cargo, a minha Diretora de Ensino-DE, ...o critério foi puramente técnico. **(D7)** Normalmente, os critérios atuais para escolha de direção são por conhecimento técnico, capacidade que a gente percebe da pessoa de gerir determinada função.

Os critérios da observação para ocupação de cargo estão relacionados à quantidade de função gratifica que o campus possui, associado ao perfil de liderança e compromisso com a instituição, embora o DSC não concorde com os critérios por ele estabelecido, mas acredita-se que faz parte do processo de implementação que a instituição atravessa.

DSC:

**(D4)** Por enquanto a gente tem um nº de função gratificação muito pequeno, como te falei, não existe coordenador de curso, como a gente tinha poucas funções, a gente fez coordenador por eixo. Então por exemplo fizemos cinco eixos, porque eu tenho cinco funções FG, ai eu coloco uma função pra cada um desse coordenador de eixo, mas inicialmente eu que escolhi esse coordenador, baseado com na minha observação, de perfil, de liderança, aquela pessoa mais comprometida, eu que escolhi, mas no futuro eu não quero mais fazer isso, eu quero o colegiado dele que escolham quem que eles querem que seja o coordenador do eixo. **(D5)** Observação, liderança, compromisso .... (C) Os cargos ainda são poucos, existem três funções gratificadas e três CD. O critério, começamos a olhar o perfil de cada um é fundamental, pela minha experiência por aquilo que a gente vai analisando no dia a dia,.

O DSU ecoa a eleição como um critério para escolha de cargos, enquanto um processo justo e democrático, todavia apresenta sinais de conflito disfuncional, que segundo Robbins (2004, p. 173), são aqueles conflitos que atrapalham o desempenho do grupo, ou seja, formas destrutivas. Para ressaltar o Discurso do Sujeito Único que é oriundo de dirigentes que sentiram as imposições da SEDE em relação à UNED, conforme comentários anteriores.

DSU:

**(D6)** Essa é uma situação muito complicada às vezes, o processo eleitoral apesar de no campus, ante parecia uma unidade só, mas o processo eleitoral apesar de ser democrático, apesar de ser uma coisa importantíssima da democracia, no campus trouxe um problema sério, houve uma divisão. Existe um grupo de oposição a gestão e isso às vezes nos deixa receoso de poder indicar uma pessoa para um determinado cargo, que seja o mais importante, dá confiança realmente do diretor geral, mas ainda assim fizemos eleição para coordenador de curso, então foi o único campus até agora do Instituto Federal que fez eleição para coordenador de curso. Não foi aquilo que esperávamos, esperávamos que houvesse vários candidatos, apesar de que são poucos professores por curso, mas que houvesse pelo menos dois candidatos por curso disputando essas eleições... A idéia era que poder dá mais autonomia para o coordenador poder se sentir mais livre pra trabalhar, ajudar a gestão para buscar recursos, de poder também reivindicar, de não ter medo de reivindicar do diretor geral ou de outros diretores alguma coisa; de com medo de repente de perder o cargo.

Quanto à autonomia no processo de trabalho verificou-se praticamente em 100% nas expressões chave que são detentores de autonomia, embora incipiente, talvez seja devido o passado da instituição de ter deixado fortes marcas da cultura de centralizar poder. Aqui temos dois focos de entendimento de autonomia pelos dirigentes, primeiro a respeito de tomadas de decisões referente a recursos humanos e segundo tomadas de decisões que permeiam a estrutura física dos campi. No DSC se percebe uma autonomia proporcionada pela nova institucionalidade é diferente de tudo que já se viveu no IFPA nos últimos 100 anos de existência. Autonomia essa que contribuirá com o rompimento de uma antiga cultura que historicamente rondou a instituição, a centralização de qualquer natureza e muito trabalho para incorporar uma nova cultura na tomada de decisões, respeitando a hierarquia, com respeito e responsabilidade social.

DSC:

**(D1)** O reitor tem autonomia total, inclusive de delegação de competência do ministro de Educação até para demitir pessoal. Mas qualquer gestor que no dia de hoje tentar ser autocrata, ele não vai ter sucesso, principalmente no serviço público. Tem que ter o convencimento diário que aquela é uma ação boa pra todos da comunidade, não pode exigir de um funcionário que faça determinada ação, se ele não tiver convencido que aquilo é bom. **(D3)** Acredito que sim, precisa ter conhecimento de tudo o que está acontecendo no teu campus, não necessariamente precisa está na frente de tudo, acredito muito na descentralização, acredito que precisa descentralizar para as coisas andar, agora não é descentralizar jogar nas costas do outros a responsabilidade em outras pessoas e não acompanhar ...Eu tenho maior confiança no pessoal que trabalha comigo. **(D4)** Sim, sim a gente tem bastante autonomia, por exemplo, a gente tem que atender um plano de meta determinado, assinado em convenio com o MEC, dentre esse plano de metas muitas coisas que a gente tem planejado para atender nos próximos anos. **(D5)** Tem e deve ter, cada um é responsável pelo aquilo que faz, ...existe um grupo de servidores (IFPA), que estão trabalhando pelo IFPA e pelo município. **(D6)** Eu acho que sim, há certa autonomia, mas eu não gosto muito da palavra autonomia, eu tenho autonomia para fazer isso, pra fazer aquilo, eu acho que as coisas não são por ai, acho que a gente tem que procurar tomar decisões mais compartilhadas, ... **(D7)** Sim, temos autonomia,



respeitando a hierarquia, eu jamais poderia tomar uma decisão hiperativa sobre uma decisão do reitor.

É importante esclarecer que a autonomia é uns dos maiores e significativos ganhos proporcionados aos IF's e com bases legais, através da Lei nº 11.892, Art. 1º. Parágrafo único ressalta que as instituições da Rede de Educação Federal de Profissional e Tecnológica possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. A Lei vem institucionalizar conceitos de como a instituição deva operar, para isso Hall (2004, p. 175) reforça que o grau de mudança está diretamente relacionado e medida que as novas ações são institucionalizadas por lei, o qual pode acelerar a implementação. Evidentemente que a lei é um dos elementos da mudança organizacional com já comentado anteriormente.

Apenas o DSU reconhecer que existe autonomia, mas que em algum grau existe forças que a impedem de acontecer, sem possibilidade de negociação, gerando conflito funcional envolvendo as relações interpessoais, ou seja, aqui identificamos novamente um traço da cultura brasileira na cultura da organização, que nesse caso é a tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais (FREITAS, 2007, p. 44). Vejo o DSU:

**(D2)** Muitas vezes não, muitas vezes sou barrado pela ... **(alto escalão)**. Uma prova disso foi que teve uma animosidade, agora a gente não pode só abaixar a cabeça, o que aconteceu, resolvi fazer um .... **(grande obra)**, fica na faixa de um milhão e 1/2 de reais, simplesmente não queriam que fosse construído, ele foi franco comigo, mas como não vou construir? Uma coisa que é patente de ser construída. Então temos que fazer estas coisas. Tem certas coisas que a gente é obrigado a fazer, o projeto está ai e vai seguir. E com os professores, às vezes não, caso do Processo do Prof. ..**(Tal)**, que foi um das coisas que ele não gostou. Como é que eu vou liberar um professor de sala de aula. Eu falei pra ele: "tu ficas de bem e eu fico ruim na foto". Eu vou liberar o Prof... **(Tal)** de sala de aula, mas o Prof.... **(Tal)** não quer largar a bolsa do Programa....

Nessa mesma linha da autonomia nas tarefas, vale destaque para autonomia do corpo docente, uma vez que o estudo ocorreu dentro de uma instituição de ensino. Nesse caso a autonomia se restringe ao espaço de sala de aula.

DSC:

**(D3)**. ... Então, ele tem toda autonomia de conversar com a administração hoje, contar problemas e tal, mas ele saber que eles têm os deveres deles. E um desse deveres é que estamos iniciando um processo de trabalhar com pesquisa, extensão, e já faz alguns trabalhos, ter na cabeça que eles precisam se doar a instituição, a qual eles trabalham. **(D4)**. Por exemplo, **(professores)**: autonomia para contribuir com a realidade da região, O EJAFIC, não tínhamos condições reais para implementar, mas tivemos uma conversa com os coordenadores que estavam envolvidos, eles falaram temos a mão de obra pra fazer isso, vai nos faltar nesse primeiro momento à qualificação, e daqui a pouco a gente faz a qualificação, já está com a coisa andando.

Então isso que falo sobre autonomia.... Educação de uma região da Transamazônica que as turmas de EJA estavam quase entrando em colapso, porque as turmas iniciavam e não terminavam, não tinha motivação nenhuma. **(D5)** O professor trabalha dentro de um plano de curso, discutindo sempre com a pedagogia o que é melhor para ser colocado para aqueles alunos. E então precisa de uma conversa dentro do aspecto pedagógico do processo ensino-aprendizagem para aconteça.... o professor tem liberdade dentro de sala de aula já deve ter sido conversado ou a conversar com a pedagogia, eles tem autonomia para isso, agora vamos vê o que melhor pra aqueles nossos alunos. **(D6)** aos professores, eles dizem, sempre relatam que tem essa autonomia, e sabem claro, que precisam seguir uma rotina de trabalho sabem que tem que cumprir, às vezes a ementa do curso, uma carga horária, mas no geral eles essa liberdade pra trabalhar os conteúdos em sala de aula. **(D7)** Quanto à autonomia dos professores, tem autonomia, em questão de aula, mas tem que respeitar o Plano de curso e as ementas de cada disciplina, e carga horária.

O que se viu foi que o DSC revelou que os dirigentes possuem oportunidade de realizar mudanças, evidentemente atrelada a oportunidade de inovar enquanto característica do potencial de mudança. Vale enfatizar que apresentam grau considerável para a inovação, certamente pela liberdade que a nova institucionalidade vem proporcionando, embora a motivação também seja muito presente no discurso. Seguem no DSC alguns exemplos de oportunidade tanto para mudar quanto para inovar:

**(D1)** Quantos municípios do Pará, quantitativo, vamos ofertar mais campi, até 2022, devemos ofertar entorno na média de 30 campi, três por ano a mais, e assim quais são os campi, quais são os municípios que vamos ofertar, provavelmente já temos isso... A gente tem orgulho nesse ano de 2010 fizemos a multiroçadeira, temos nossos inventores, nossos "profs. Pardais", nós temos a máquina do caranguejo, extrator de caranguejo já funcionando, e escapula sem ruído, que todo Nordeste e Nortista, que gosta de dormir na rede, mas aquele barulho "reen", que interrompe. Então olhando os arranjos locais nós temos condições de inovar, temos um curso de pesca no campus Belém, que não tem rio ao longo, e tudo mais. Mas temos essa disposição, já estamos indo para engenharia da área agrícola e fazendo essa necessidade de ir ao encontro das necessidades dos arranjos produtivos locais do Estado do Pará. **(D2)** Por exemplo: quando colocamos wirelesses em todo o Campus, já está acontecendo, ... Tem muita política, mas estamos implementando, como por exemplo: quando vem uma chuva, a gente não vê mais alagado, por quê? Eu mandei fazer toda a drenagem, aqui. **(D3)** ... oferta de curso superior na região e outra são projetos que temos CTC-Centro Tecnológico do Couro, ali vamos ter oportunidade de manufaturar couro bovino, em nível de chegar ao ponto de fábricas de calçados, botina, e aquilo vai mudar a vida de muitas famílias da região...**(D4)** ... idéias maravilhosas, vou confessar pra ti, esse projeto 2º Tempo, nasceu de um projeto que um servidor mandou para mim, escreveu um projeto assim "Domingo no Campo", porque lá tem um campo de futebol bacana lá dentro do campus de...**(D5)** nós estamos tentando fazer uma capacitação geral com todos os nossos professores e administrativos. Então acredito que nessa capacitação vai dá condições para que eles possam trazer novas idéias, inovação. **(D7)** o curso de Pedagogia que existe no município....., é uma inovação, **o município de ....** não tinha curso de Pedagogia, projeto feito inclusive pela PROEN, em função de um Termo de Cooperação Técnica, Abaetetuba foi agraciado com 300 alunos. **(D8)**

#### 4.2.3. Processo de socialização das informações

Partindo do princípio que o ser humano se comunicar de alguma forma, seja escrevendo, lendo, falando, escutando ou até mesmo através de sinais, a comunicação, nesse aspecto incluir a transferência e a compreensão dos significados são fundamentais para o desempenho de qualquer grupo.

Portanto, a transferência e a compreensão dos significados são mecanismos que se constituem elementos fundamentais para potencializar as mudanças nas instituições, segundo os analistas organizacionais, Robbins (2004, p. 120) ressalta que as funções básicas da comunicação são: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Como visto anteriormente que a Lei que cria os IF's representa um meio, ou um instrumento, ou até mesmo uma inovação administrativa e concomitantemente provoca uma inovação tecnologia, nesse sentido Thach e Woodman, dizem que: “à medida que as organizações utilizam, cada vez mais, a tecnologia da informação (inovação tecnológica), elas são capazes de reduzir o número de níveis organizacionais e de pessoal necessário para processar as informações – inovação administrativa” (ROBBINS, 2004 apud THACH e WOODMAN, 1994).

No caso do IFPA pelo que se pôde constatar no DSC a instituição está recheada de tecnologia, como; site da instituição; TV Web; Rádio Web; Rádio comunitária; boletim informativo; e-mail; até mesmo a maneira informal como a expressão encontrada no discurso “boca-a-boca” que pode trazer um significado importante no sentido a informação a qualquer custo circular na organização. Embora todo o esforço para disponibilizar os meios para divulgar e compartilhar as informações, verificou-se pouco baixa utilização das tecnologias, que talvez se justifique pelo aspecto cultural, ou por outro lado a introdução de tecnologia de forma não programada, ou seja, uma política de inovação tecnologia.

DSC:

**(D1)** Há mecanismo, o que precisa mais, exatamente uma integração maior, principalmente dos professores. Quando você abre o site do IFPA, vê que temos uma TV web, uma radio web, baseado exatamente naquela tecnologia que eu falei da DTIC, no investimento nos equipamentos, temos os fóruns, nós temos a intranet.. e internamente tentamos fazer com que as pessoas acessem muito, infelizmente nós não temos esse sucesso... **(D3)** Há, há tanto, a gente tem uma coordenação que é ligada direta, ligada a direção geral do Campus que é a Coordenação de Comunicação e Evento, que é um servidor muito dinâmico, ele é técnico de informática, ele tem toda habilidade também na questão da internet. ...tem mural dentro da instituição, tem uma veiculação de rádio do nosso programa de IFPA Comunidade. **(D4)** Nós temos um site na internet que tem um informativo, por exemplo, como nós temos um quadro muito pequeno de servidores, aí o nosso jornalzinho que antes saia a cada dois meses, ele sai agora esporádico, quando tem muita notícia a gente pega e faz. .. e-mail dos servidores. **(D5)** Sim, mecanismos existem. A comunicação é importante para que a comunidade, interna e externa, comece a conhecer o que está acontecendo dentro do IF. No município, o IFPA **(D6)** Nós temos a internet, que é o site da instituição que a gente pode utilizar, mas ainda

está faltando à liberação de algumas coisas, pra gente poder relacionar esse mecanismo lá do campus, pra poder divulgar as ações. **(D7)** ... coloca em quadro de avisos, publicarem no nosso site específico no campus, “boca a boca”, e temos o e-mail que a gente colheu o e-mail de todo mundo para não usar apenas o institucional, criou um grupo,..**(D8)** usamos os e-mail, a página do campus e não deixamos sem informação para que a gente ande..

No campo da realização as decisões de mudanças de normas e de práticas no IFPA o DSC revelou que se dá relativamente através de grupo, ressaltando que a nível central são os órgãos superiores, o Colégio de Dirigente e Conselho Superior, que são instâncias da estrutura organizacional contidas na Lei 11.892, ou seja, é uma exigência legal para que as decisões seja deliberadas. Identificaram-se em nível dos campi que as decisões que dizem respeito a impacto local são deliberadas pelos diretores: geral, ensino, pesquisa e pós-graduação, extensão e administração e a participação de outros atores.

Percebe-se também que o Discurso do Sujeito Coletivo demonstra que apesar da legalidade da Lei que entrou em 2008, hoje, 2010 o DSC sente em processo de adaptação. Esse quadro de adaptabilidade a nova institucionalidade é uma abordagem feita por Hall, baseado na visão de Hedberg, que isso é um estágio do potencial de mudança, “encara os indivíduos constantemente aprendendo (ou deixando de aprender) com suas ações (HALL, 2004, p. 172).

DSC:

**(D1)** No IFPA, tudo é novo, pra nós termos uma idéia, quando foi lançada a idéia do instituto que tentamos fazer o organograma da Reitoria, existia uma Diretoria de Ensino Agrícola e Diretoria de Ensino a Distância, o que contrariava uma norma prática, porque a PROEN não tinha acesso as informações. Essas ações de campo e educação à distância foram criadas na Extensão como uma forma de criar edital de programa de governo, e não uma normatização da própria instituição. Como agora nós estamos querendo que sejam uma política da instituição, então nós, decidimos, no colégio de dirigente, no fórum, que seria todos ligados a PROEN. **(D2)** Então toda e qualquer mudança, sempre é decidida no coletivo, em reunião, porque vai mudar e qual o intuito de mudar. **(D3)** Agente sempre costuma tomar decisão em grupo, sempre discuti uma questão polêmica ante em grupo, os diretores, depois a gente passa a conversar.... **(D4)** Nós estamos nesse momento lá construindo o Estatuto do nosso do Conselho Diretor (CD). Esse CD está no nosso Regimento Geral, como nosso Regimento Geral ainda não está consolidado. Mas internamente a gente já funciona nesse molde de organização participativa, na verdade todos os seguimentos lá no nosso campus faz uma assembleiazinha e toma muitas decisões. **(D6)** Na verdade por conta dessa correria toda, a gente vê que precisa normatiza muita coisa ainda, mas como está vindo de cima, como estatutos, regimentos, as coisas, no campus, ainda não tem acontecido..... **(D7)** As normas tão sendo alteradas em várias esferas, existem normas que são discutidas dentro do Conselho Superior, outras dentro do Conselho de Dirigente, dentre outros conselhos que são formados. Quando as normas são definidas e definitivas, a gente põe em prática, independente de qual esfera que seja.

#### 4.2.4- Compartilhando a visão e a realizando tarefas em tempo de mudança organizacional

O processo de socialização da visão de como o gestor percebe, pensa e senti está voltado ao momento em que a instituição vem passando com a implementação do IFPA, bem como a maneira pela qual eles realizam as tarefas. Identificou-se no DSC nesse primeiro bloco que os dirigentes dos IFPA usam principalmente de estratégia de convencimento e motivação. Nesse novo tempo se percebe a mudança de quanto esforço para fixar e transmitir uma nova cultura de compartilhamento na organização em transformação. Nesse aspecto somente o futuro nos dirá se essa forma adotada é a mais eficaz ou não, todavia, para que essas variáveis sejam controladas é necessário que a instituição investir em pesquisa nessa direção.

DSC:

**(D1)** Sempre, sempre tem que colocar, sempre tem que dizer pro grupo com que chegar, aonde quer chegar, até porque o grupo desses dirigentes tente convencer a sua base. Se a base não estiver convencida e os seus servidores empenhados, não vai adiantar, seria troca de falácias, troca só o papel, mas que a coisa não vai andar. **(D3)** Há eu sou empolgado, acho que temos que compartilhar tanto as dificuldades quantos as vitórias com todos. Para que está implantando, seja do parafuso da obra a um curso lançado, temos que compartilhar essa alegria com todos, para eles se sentirem que contribuíram com aquele processo. **(D4)** Sim. Eu me preocupo muito com isso, muitas das vezes gosto de delegar funções, mas tenho trabalho muito grande de delegar e acompanhar.... Delegamos funções e muitas vezes acompanhamos e desenvolvemos junto, trabalhamos junto, caminhamos lado ali. **(D5)** Através da discussão sempre analisando o que se quer, qual o objetivo, nós damos o ok, ou conversamos pela nossa experiência um pouquinho mais. **(D6)** Com toda certeza, eu acho que o gestor em sido importante nesse sentido **(D7)** Sim, a gente sempre tenta sensibilizar os coordenadores pra dividir o serviço com a gente. Diretor nenhum conseguiria dirigir um campus sozinho, tentamos no máximo possível socializar as atividades com os coordenadores e diretores.

Em relação à maneira de realizar as tarefas foi apontada no discurso a falta de capacitação, que vai exigir do gestor sobrecarga de trabalho, mesmo delegando poder para o grupo executar, que reforça a inexperiência e sinais de mudança organizacional não planejada.

Veja o DSC:

**(D4)** Agora, muitas coisas não dá pra fazer, são muitas situações e sentimos a necessidade que essas pessoas que estão à frente de cargo, elas tenham uma capacitação para exercer aquele cargo. Então a gente vem batalhando por fora para vê se a gente consegue fazer formação continuada desses professores, desses técnicos, que estão á frente desses cargos, para que eles possam desenvolver o trabalho com resultados sem que tenhamos que estar se desdobrando. **(D6)** é claro que há dificuldade, por falta de capacitação pra aquela tarefa específica, as pessoas ficam um pouco inibida para participar, com toda certeza o gestor visualiza e aprova

esta maneira de se fazer a divisão das tarefas, de poder então formar as suas equipes, com toda certeza há esse compartilhamento.

Analistas organizacionais, como Robbins (2004) e Shein (2009) dizem que os principais conflitos interpessoais de mais frequência são causados pela falta de comunicação, afetando diretamente o bom desempenho das pessoas, considerando que dormimos 8 horas por dia, então aproximadamente o tempo que se está acordado o ser humano precisa se comunicar, logo a afirmação procede.

É importante, segundo Shein (2009, p. 390) sobre o líder no compartilhar da visão, que ele não tenha só condições de apenas conduzir um grupo de pessoas para executar tarefas, mas que também tenha habilidade para ouvir, envolver o grupo no processo de mudança de comportamento e participar ativamente de todos os estágios da mudança. Assim, o líder precisa romper com algumas fronteiras, seja das aparências, ou das primeiras impressões, fortalecendo a porta de entrada da nova cultura para a organização.

Bennis e Biederman reforçam essa tese ao concluir seus estudos sobre um bom líder ou uma liderança transformadora que correspondem:

freqüentemente àquilo que os servidores esperam dele. Estes esperariam que seus líderes lhes indicassem uma direção, lhes inspirassem confiança e lhes ofereçam esperança. Para responder à expectativa do grupo, os líderes teriam de ser resolutos, ter um bom caráter e ser otimista ou convencidos de sua eficácia pessoal (RIVERA, 2003, p. 206 apud BENNIS e BIEDERMAN, 1999)

O grande desafio para uma cultura arraigada em posturas autoritárias é conciliar a gestão com a liderança. No caso do IPFA, pelo menos nesse primeiro momento o DSC revela um esforço dos dirigentes em conciliar.

#### **4.2.5 – Práticas organizacionais do CEFET-Pa e o processo de implementação do IFPA**

Ao abordar os entrevistados sobre as características do CEFET-PA, foi marcante a relação positiva que esses dirigentes têm com a instituição. Todavia identificou-se no Discursos do Sujeito Coletivo uma instituição marcada com aspectos positivos e negativos. Aspecto positiva destaca-se: a experiência de 100 anos ofertando educação profissional voltada para pessoas atender os carentes de uma profissionalização. Veja o DSC:

**(D3)** Evidente, experiência que deram certo, que foi possível lograr êxito, mas para o Instituto, o CEFET foi base da construção, foi a base técnica, basta de 100 anos qualificando pessoas marginalizadas do processo, ... **(D3)** Então, acho que o CEFET

leva pro instituto a área tecnológica e a área técnica que o instituto **(D5)** Antigamente existia muita condição prática, no dia a dia dos nossos alunos.

Por outro lado a característica que mais marcou a gestão baseada na centralização do poder, reforçando o que já comentado sobre os momentos vividos por esses na instituição, ou seja, é um traço cultura muito presente na memória dos dirigentes. Para esses dirigentes isso significou atraso em todos os sentidos, desde o institucional ao mais amplo, para a região bem como uma grande indignação.

DSC:

**(D2)** Uma coisa que eu sou totalmente contra é a centralização do poder, eu sempre fui contra isso, era o que mais combatíamos. A centralização do poder... **(D4)** Na época do CEFET as ações eram muito centralizadas na SEDE e isso atrapalhou o desenvolvimento das unidades descentralizadas em Altamira, Marabá e Tucuruí. Porque as ações na época do CEFET que eram para fazer essas ações de interiorização funcionar levar cursos, profissionais para o interior, elas não conseguiram avançar pelo fato da gestão ser centralizadas na sede. Isso eu acho que foi um erro muito grande dos gestores da época CEFET, porque eles perderam uma oportunidade histórica de está fazendo o que hoje estamos fazendo... Ela não se preocupou com o projeto de educação que fosse contemplar uma massa muito grande de pessoas que estão dentro do nosso estado e que precisam também dessa formação que os CEFET proporcionavam naquela época **(D6)** Olho como já falei no início acho que do CEFET era uma coisa interessante da gente coloca: era a relação entre a Unidade do interior e a direção geral, inclusive o nome era Unidade Descentralizada, e nunca foi descentralizada, as coisas eram todas tomadas aqui (BELEM), sem a participação de ninguém de lá, a não ser do coordenador que era de lá, então a primeira coisa que a gente lembra. Isso que era uma Unidade Descentralizada que não tinha na verdade nenhuma descentralização e com isso postura bastante, autoritária, porque a gente sempre tinha que seguir a cartilha mandada daqui pra lá, nós tínhamos que implantar os cursos determinados por Belém; nós tínhamos que fazer o plano de curso de Belém; Belém ficava com nossos professores; Belém ficava com nossos cargos; não havia nada descentralizado, não havia nada mesmo..**(D7)** O que eu lembro que me tocou muito foi que no CEFET - UNED eram um pouco prejudicadas por estar afastada da unidade SEDE, eu lembro por exemplo que na UNED a gente tinha muito dificuldade até para equipamento pra dá aula **(D8)** ...falando especificamente da minha experiência particular, sendo na época que eu não tinha nem propriamente uma coordenação pedagógica.

Quando a implementação que de fato demonstra o potencial de mudança radical da instituição, caracterizada pela implantação de uma nova cultura como a descentralização e autonomia, significando mais recursos financeiros e humanos de acordo. Instalações de centros altamente equipados nos município, capacitação de pessoal, desenvolvimento local, parcerias entre setor público e privado, avanços no ensino, pesquisa e extensão, aumento na abrangência territorial significativa, elaboração de documentos. Vejo o DSC:

**(D1)** ... a implementação, outro exemplo é o investimento, veja que em Conceição do Araguaia o maior investimento em prédio do município é através da educação, através do Instituto, vai ser a mesma situação em Breves. ... agora em Itaituba, o

instituto foi colocado num local estratégico já foi aberto ruas, asfaltado, já tem a população do entorno, bairro sendo formado, isso ai fazendo um pum de competência entorno da própria instituição. **(D3)** ... Na região do Araguaia, aquela cidade tem 113 anos, até hoje o único curso que foi implementado foi o curso de licenciatura. E hoje o instituto, tem prova para processo seletivo de 2010, uma prova em nível de tecnologia em Gestão Ambiental, primeiro curso de tecnologia, para ter uma idéia são 100 vagas e já tiveram acesso mais de sete mil acesso no site do IFPA, **(D4)** Porque os campi hoje tem vida própria, que eu percebo, que cada campus que vai numa região, ele tem uma história própria naquela comunidade, naquela localidade,... hoje, graças, a implantação dos institutos a gente já vê a mudança nesse cenário de centralizar para descentralizar, quer dizer a palavra hoje é descentralizar, não centralizar mais as ações de gestão... que é muito forte é a parceira entre o Instituto e os órgão públicos, até mesmo o privado... **(D5)** avanços no Ensino, pesquisa e extensão vem com muita força principalmente, a implantação dos cursos superiores, porque vínhamos trabalhando dentro do ensino técnico,... instituição de nível superior. .. a expansão proporcional uma visão diferenciada, um comprometimento maior, nós deixamos de ser uma escola pequenina, para hoje, sermos 12 campi. **(D6)** ...eu acho, os diretores, que eram as antigas UNED e os campi que surgiram passaram ter mais autonomia, mais atividades, temos que construir o nosso regimento interno, nossos próprios planos de cursos, projeto de cursos, planejamento estratégico, plano de gestão, tudo isso nós temos construir, são atividades que chegam com o Instituto.

Quanto à percepção dos dirigentes em relação ao processo de implementação do IFPA se identificou que é um momento de troca de experiência, disponibilidade orçamentária para suportar a nova instituição, e motivação.

DSC:

**(D1)** Mas nessa troca eterna de experiência, conseguimos alavancar, tanto que todos os outros campi tem agora uma ramificação para área de agrícola, para área de pesca e aquíicultura e para área da industrialização isso faz com que a gente tenha que ter paciência para poder costurar conjuntamente essa integração. **(D2)** ... Então tem algumas coisas que a gente ainda ta engatinhando, somos todos novos na gestão, o maior velho na gestão aqui sou eu, da direção, os demais do grupo, todos nós somos novos na gestão, então o que a gente tem que fazer agora é trabalhar unido, seguir unido, pra gente poder caminhar. Eu tenho impressão que a gente vai acertar, porque é todo um projeto de conjunto. **(D3)** ... hoje a gente percebe que essa estrutura que está sendo montada no interior não só a estrutura física, como os prédios são bonitos, bem adaptados com laboratórios de última geração, mas o importante que além do espaço físico vai também à mão de obra, vai o pessoal... **(D4)** eu percebo que a gente conseguiu avançar, assim um pouco, principalmente nessa parte da extensão. A extensão passou ser uma coisa muito forte, todo mundo tem trabalho de extensão, os programas que a gente consegue executar a partir das secretarias, SETEC, SECAD, eu percebo que no contexto do Brasil, nós estamos muito a frente, com muitos trabalhos de extensão, então isso já é o fruto desse novo foco, que o Instituto tem de trabalho com diversos públicos, e antes a gente não tinha isso. **(D5)** Eu percebo que o reitor tem um comprometimento muito grande nesta implantação, conscientizado que tem que ser com qualidade, que não adianta avançar aos atropelos sem observar a qualidade, então se percebe certa segurança, com ajuda de nos dirigentes, do reitor para que essa implantação ocorra normalmente, aconteça sem atropelos. **(D7)** Então do jeito que está crescendo o instituto à tendência é que cada dia melhore. A gente espera estar presente no instituto quando o instituto for uma das maiores ou maior instituição de ensino desse estado. **(D8)** ... houve uma mudança com certeza, justamente pra buscar uma condição melhor pra esse aluno, a própria estrutura da instituição ela mudou também, melhorando o acervo



bibliográfico, melhora das condições de laboratório isso já é um fato primordial pra que esse aluno tenha conhecimento melhor.

Outro aspecto identificado foi zona de conflitos no processo a integração das três autarquias, o CEFET-PA e as Escolas Agro-técnicas de Castanhal e Marabá, demonstra e reforçando o estudo realizado por Xavier Neto (2007) sobre o processo de ifetização, a maneira não planejada.

De acordo com Robbins (2004, p. 174-175) o processo de conflito é a presença de condições que crie para o seu aparecimento, nesse aspecto ele considera três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais. O autor ressalta que, no caso da comunicação, deve ter certo cuidado com a quantidade da comunicação, a excesso pode aumentar o conflito, bem como o canal escolhido pode estimular à oposição. O segundo é a Estrutura, nesse caso ressaltamos o tamanho (CEFET e Escola Agro-Técnicas) e a especialização (ensino industrial e ensino agrícola) agem como força que estimulam o conflito. Outro aspecto importante nesse ponto que se percebe no DSC foi o sistema de recompensa, que também pode gerar conflito, diz Robbins, no momento em que o “ganho de um ocorre em decorrência da perda de outro, nesse caso os cargos das pró-reitorias. O terceiro categoria que potencializa a oposição são as variáveis pessoais, diz respeito a questões de valores que cada um possui, choque de personalidade.

DSC:

**(D1)** certa resistência no processo de integração das autarquias, bem como processo de criação e integração com pouca participação. Eu percebo um processo ainda com olhar crítico, a gente verifica saudosismos. Então isso ainda vai mudar, isso ainda vai se solidificar, mas as escolas, as instituições que eram as Escolas Agro-técnicas, elas ainda resistem a essa integração, e ainda querem ficar, exatamente, com o próprio nome da Agro-técnica, tem uma resistência a forma de entrada dos alunos, tem uma resistência à tecnologia da informação, ou ainda tem um ranço de achar que perderam status, porque antigamente eram ligados diretamente a SETEC, e hoje elas são ligadas a reitoria. Mas também eu vejo pela parte do pessoal da indústria, do setor industrial, que eles dizem: "assim como a Agro-técnica se recente dessa integração, não nos perguntaram se nós queríamos que eles vissem integrar", porque são diferentes cultura, e isso só com o tempo é que a gente vai conseguir, exatamente, melhorar esse relacionamento. **(D2)** O que eu vejo, algumas pró-reitorias não fazem políticas que deveriam ser feitas, deveriam fazer política macro voltadas para o Instituto realmente.... Vou dá um exemplo claro, quando se falou que o campus agrícola viria para compor o novo ente que seria o instituto, sou muito franco, eu cheguei com o prof..... **(gestor)**, eu acho que campus agrícola, devido os anos que vem trabalhando deveriam sentar de igual pra igual com a gente e receber uma Pró-reitoria e a gente tentar dialogar e conversar com eles, mas ele não me escutou, resolveu criar diretorias, que isso ai... Se for um organograma construído a quatro mãos, dificilmente sofreria mutações durante o processo, então esse organograma não tem estabilidade total, não tem estabilidade, é um organograma que é uma instabilidade, ele muda, essa que é realidade, a coisa, porque foi um organograma construído em gabinete. **(D4)** a Reitoria e as Pró-Reitorias eles tem um trabalho ainda muito isolado, que dificultam essa implementação. Eles têm um quadro de pessoal pouco, eu percebo, além desse quadro ser pouco, eles ainda não

tem a experiência necessária de tomar a frente dessa questão de institucionalizar mesmo as ações, são isoladas, ou seja, as ações que estão acontecendo elas são muito individualizadas pelos diretores dos campi. Em minha opinião deveria emanar toda essa Política da Reitoria e Pró-Reitorias.

Nesse caso em particular não se afirma que o conflito deve ser evitado, pelo contrário, comunga-se com Robbins (p.183) o conflito pode ser construtivo ou destrutivo para o andamento das tarefas de um grupo ou uma organização. Ele enfatiza que, o nível ótimo do conflito é aquele que seja suficiente “para evitar a estagnação, estimular a criatividade, permitir que as tensões sejam liberadas e que o processo de mudança se inicie, mas é insuficiente para ser destrutivo” (ROBBINS, 2004 p. 183).

Frente à implementação em meio a conflito se percebe um discurso isolado, porém merecedor de atenção especial, sendo elemento já identifica em outros momento da entrevista, que foi a falta de capacitação para compreender a nova institucionalidade. Veja o DSU:

**(D6)** Eu vejo ainda como um processo um pouco conturbado, apesar de que a gente sabia que um ano antes sabíamos haveria essa mudança, mas a gente não sabia como isso iriam acontecer. Então às coisas começaram acontecer e as adaptações, tudo que ainda está acontecendo. Esse processo de implementação tem sido um pouco difícil, em virtude de que nós precisamos capacitar pessoas, pra poder então gerencial certos cargo. Acho que a gente não estava preparado, ainda para essa realidade, então a gente precisava também nessa transição ter recebido mais capacitação. Das políticas, por exemplo, de implementar de correr atrás dos projetos, de também fazer a gestão dos recursos que estão chegando, que com certeza é muito mais do que antes, quer dizer é muita coisa pra fazer e com pessoas menos preparadas, então eu vejo que ficou um pouco conturbado.

#### **4.2.6. Os elementos facilitadores do processo de implementação do IFPA**

Compreender os elementos que vem facilitando o processo de implementação na organização, principalmente se tratando de organizações que apresente grau de complexidade alto. Os elementos facilitadores na vida de qualquer individuo devem ser mantidos e reforçados, todavia quem define se de fato eles são facilitados ou não, além da convicção do indivíduo é o grupo ao qual convive. Para as organizações não é diferente uma vez que são formadas por pessoas.

No IFPA foi revelado através do DSC elementos facilitadores que residem na credibilidade de uma organização Centenária, possibilidade de oferta de cursos em todos os

níveis e modalidade, plano de carreira, localização dos campi, estrutura física completa e recursos humanos, criação do colégio de Dirigente, autonomia orçamentária, diálogos.

**(D1)** ...para sociedade é exatamente, que a Rede é Centenária, de grande credibilidade. ....Internamente, podemos dizer, que embora as agrícolas elas tenham uma dificuldade de integração, mas elas não podiam ante, ofertar ensino superior.... e que nossos professores e nossos administrativos também possuem plano de carreira **(D2)** O diálogo, o diálogo franco, aberto,... **(D3)** É a visão das escolhas dos campi por se tratar de pólos onde a gente consegue desses pólos enraizar para outros municípios vizinhos... Então assim a implantação quando se veio com espaço físico adequado, o pessoal para trabalhar lotado no campus.. **(D4)** **(D5)** Diálogo com o Gestor máximo, isso é fundamental, mandatário maior, vamos dizer assim, .... momento estamos implantando o campus,**(D6)** Principalmente as várias reuniões que foram realizadas, que foram realizadas, também esse colégio de dirigente por exemplo no Instituto Federal, tem facilitados as coisas, as informações são muito uniformes, as informações são passadas nesses fóruns. Principalmente as várias reuniões que foram realizadas, que foram realizadas, também esse colégio de dirigente, por exemplo, no Instituto Federal, têm facilitados as coisas, as informações são muito uniformes, as informações são passadas nesses fóruns. **(D7)** temos autonomia financeira e de gestão **(D8)** Se tenho um CNPJ isso já representa uma autonomia própria.

Na gestão, identificou-se as seguintes idéias centrais dos elementos facilitadores: facilidade em fazer parceiras fortes, financiamentos de programas, descentralização do poder, autonomia, experiência profissional, relacionamento de amizade, diálogos, presença do reitor e pró-reitorias nos campi. Vejo o DSC:

**(D1)** ... A relação com a empresa primada, a Vale do Rio Doce, é algo facilitador, porque quando a empresa está precisando, exatamente de pessoas para trabalharem nessas ações da educação tecnológica e profissionalizante nos procuram, não procura o Estado, não procura o Município, ela procura o Instituto.... os nossos projetos são bem aceitos e através do FNDE, nos dão condições financeiras de implementá-lo..**(D2)** A descentralização do poder, se isso acontecer vai facilitar toda a gestão. **(D3)** Descentralização, para fazer gestão nos campi facilita em muito. Começa tomar suas atitudes que realmente são direcionadas para especificidades da região **(D4)** ... autonomia de localizar nossos recursos onde tem um foco maior dentro da nossa realidade, tem a possibilidade de investir em recursos humanos; tem possibilidade de escolher e investir os nossos recursos humano, possibilidade de investir em cursos que vai atender o nosso objetivo, nossa realidade. **(D5)** A experiência de já ter sido gestor em outros cargos,... **(D6)** reuniões de forma ordinárias que vamos discutir o planejamento da instituição,... colégio de dirigente por ex tem sido importantíssimo, salutar em relação à gestão **(D7)** O fato da gente está bem próximo da Reitoria, próximo fisicamente, o terceiro mais próximo, isso facilita muito... **(D8)** Essa condição de se trabalhar com recurso, recurso esse descentralizado, esse recurso chega à Reitoria e é repassado pra cada compus...

Os elementos que vem facilitando a implementação contribuirão para potencializar a mudança organizacional, portanto mantê-los e fortalecê-los significará êxito da nova institucionalidade, embora esses elementos precisem ecoar além das fronteiras dos dirigentes. Ou seja, fazer parte da cultura dos demais grupos que forma a instituição. Então,

como ressalta Shein (2009, p.24), a instituição adota uma nova maneira de ser, com isso uma nova cultura de ser, isso ele chamam de artefatos, que incluem os produtos visíveis do grupo, que nesse caso são os elementos facilitadores destacado no DSC.

#### 4.2.7 – Os elementos dificultadores do processo de implementação do IFPA

Enquanto os elementos facilitadores, os artefatos, devem ser repassados para fortalecer a organização, por outro lado os elementos dificultadores servirão de profundas reflexões e ajuste, caso contrário poderá levar a mudança organizacional ao fracasso.

No caso do IFPA os elementos dificultadores nas idéias centrais de modo geral são: baixa velocidade da internet; meio de transporte deficitário, corpo docente insuficiente, baixa experiência profissional e formação; distancia acidentada intermunicipal, centralização do poder; aligeiramento do processo de implementação; remanejamento de servidor. Como revela o DSC:

**(D1)** A maior dificuldade no Estado do Pará é a velocidade de internet...; Meio de Transporte, temos turmas em Juruti, pois o prof. para se deslocar para Juruti, vai se deslocar para Santarém e depois pegam barco. Então precisa ter uma colaboração do professor, isso é algo que depende da boa vontade do ser humano,... Então vários cursos de Mineração estão pipocando no Estado do Pará, mas nós não temos professores suficientes para atender todo o instituto.. distância muito acidentada faz com que não tenha um acompanhamento pedagógico ideal.. **(D2)** Volto a dizer a centralização do Poder, **(D3)** No nosso caso um dos processos que complica é distância, geográfico **(D4)** Acho que é a capacitação, acho que todos os níveis de gestão, hoje lá no instituto carecem de uma formação em gestão educacional e gestão pública **(D5)** Tudo novo, muita gente sem experiência,.. **(D6)** maior parte dos diretores não terem uma formação, não terem uma experiência administrativa, experiência de gestão ... Rapidez com que as coisas devem acontecer, tem sido, realmente, uma coisa que dificulta **(D7)** ...que está vinculado com a proximidade física, grande parte dos nossos servidores são proveniente da cidade de Belém, nós sofremos uma pressão tremenda com os servidores que fazem concurso para Abaetetuba e pedem transferência pro campus Belém ou para reitoria.

É interessante que houve um Discurso do Sujeito Único que revelou que não tem elemento dificultador, pois oriundo de UNED viveu momento de total abandono por parte da gestão da então CEFEF-PA (SEDE).

DSU:

**(D8)** Eu vou lhe dizer que para quem estava fazendo na gestão em épocas atrás sem recursos financeiros, sem nenhuma condição, é até difícil colocar dificuldade. Hoje, se alguma coisa se possa ter como dificuldade, porque foi assim uma mudança muito brusca do que se tinha antigamente para o que temos hoje, não tínhamos nada e

hoje nós temos quase tudo, não vamos dizer tudo, mas as condições de trabalho bem maior. É uma condição motivante, fazer gestão sem valores, sem recursos, sem pessoal administrativo, que foi assim que foi início de gestão em épocas passadas na UNED.

O potencial de mudança é muito presente no IFPA a partir das análises dos DSC. É real que o IFPA tem todo substrato necessário para crescer e desenvolver, principalmente a avalanche de orçamento proveniente do MEC/SETEC, todos os elementos discutidos até aqui enquanto facilitados da implementação, mas a gestão terá que dispensar olhar especial aos elementos dificultadores para que o ciclo de mudança organizacional não seja interrompido.

É nítido que existe um jogo de forças que opera contra ou a favor a mudança, no mesmo momento que nasce o IFPA por outro lado o CEFET-Pa para de existir, ou seja o nome CEFET-Pa para de existir, mas as pessoas, seus valores, costumes, ética crenças, percepções, sentimentos e outras suposições continuam a existir.

Em geral percebe-se que o IFPA tem um ambiente externo favorável a nova institucionalidade, por outro lado os elementos dificultadores sinalizam o horizonte de variáveis que precisam de monitoramento para que a mudança não seja prejudicada no ambiente interno.

Outro aspecto importante da pesquisa foi a limitação do trabalho, a qual se deteve na visão dos gestores, contudo abre caminhos para aprofundamento do tema com a participação de outros atores no contexto do IFPA para futuras comparações.

## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar as práticas organizacionais, para implementação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará-IFPA sobre as práticas diversificadas que podem ser consideradas manifestações culturais as práticas organizacionais, com isso não se pretendeu esgotar o tema, garantindo a qualidade do ensino profissional, bem como oportunidades de inovação tecnológica. Segundo Hall (2004), Robbins (2004), Cury (2005), Morgan (2007), Geertz (2008), D'Iribane e outras analistas organizacionais, ressaltam que tais manifestações culturais repousam sobre uma rede de significados no ambiente interno e externo da organização.

O resgate histórico do IFPA foi momento crucial para compreender as manifestações culturais atuais que a instituição vem vivendo com o processo de transformação de CEFET para a IFPA. As manifestações culturais que vão incluir ações, atividades, valores, sentimentos e outros que se materializam sob a coordenação dos atores sociais, que nada mais são os “padrões e pensamentos” desses atores na organização. Nessa perspectiva identificou-se os traços da cultura brasileira no IFPA considerando principalmente as relações hierárquicas. Tais como:

- centralização do poder dentro dos grupos sociais, bem como a passividade e aceitação dos grupos inferiores presentes nas Corporações de ofícios revela as relações hierárquicas, simbolizando as relações que deveriam ter entre o colonizador e o colonizado;

- em 1909, criação das 19 escolas de ofício com grande expectativa de um modelo que resolveria problemas sociais, como por exemplo, tirar os desvalidos da sorte das ruas. Porém, os problemas estruturais começaram a surgir para manter tal modelo, tais como: falta de professores qualificados, alta evasão escolar e falta de estrutura adequada para o ensino profissionalizante.

- em 1919, o Serviço de Remodelação do Ensino Profissional Técnico, que não há registro que os atores participavam dessa construção para ajuste do ensino ofertado na época. As participações iniciaram a partir dos anos 1970, embora com baixa expressividade, cuja natureza era para remodelar os atores as novas mudanças exigidas pela Lei que cria a ETEFPa (BASTO, 1988), conseqüentemente ausência de autonomia;

- em 1999 a ETEFPa transforma-se em CEFET-PA, que na verdade ocorre por uma exigência das transformações que ocorrem no mundo do trabalho e não por fruto de participação dos atores sociais (XAVIER NETO, 2010). Nesse período o CEFET precisa se remodelar ao novo modelo de educação profissional e tecnológica, com suporta inovação na

oferta de ensino superior e a verticalização, definido como estratégia para a expansão e melhoria do setor no país. Segundo a Lei nº 8.948, 1994 que cria o CEFET, a instituição teria todo substrato necessário para implementação do novo modelo, em termos de complementação de quadro de cargos e funções, instalações físicas, os laboratórios, condições técnico-pedagógicas e administrativas e os recursos humanos e financeiros, todavia muitos problemas registrados em épocas passadas continuavam aparecendo. A decisão para transformação se dá no âmbito do alto escalão da instituição, que reforça o que Motta diz quanto as tomadas de decisões nas organizações brasileira são “mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participação...” que nesse caso pode retratar decisões que buscam mais vantagens do que oportunidades (MOTTA, 1996).

- Dos anos 1990 até os anos de 2004, o IFPA, atravessou momento de pura turbulência com instauração de comissões externa para apurar responsabilidade por graves irregularidade na administração. As pessoas que estavam arroladas nos processos administrativos dificultaram em muito as investigações, declarou a CGU. Esse grupo blindando, para Prates e Barros (2007), simboliza lealdade pessoal entre os líderes e os liderados, que caracteriza o traço da cultura brasileira, o personalismo. As irregularidades foram apuradas e finalizou com a exoneração de líderes do alto escalão hierárquico da instituição.

- No final de 2008, outra transformação por intermédio da Lei 11.892, 2008 com substrato mais significativos em relação à transformação de ETFFPA para CEFET-PA. O grande diferencial é a criação de uma mega estrutura organizacional para gerencial a nova institucionalização e práticas organizacionais, as quais foram analisadas na visão dos dirigentes em relação à Lei.

No que concerne os acontecimentos que marcaram a vida dos dirigentes na instituição a mudança de CEFEP-Pa para IFPA, revelou grau considerável de motivação para o processo de implementação, sendo elemento que representa potencial à mudança. Embora tenha sido revelado os episódios de corrupção, seguido de concentração do poder, bem como atuação de grupos fechados, que são chamado de subsistema pessoal (PRADES e BARROS, 2007).

Nesses dois últimos elementos, a concentração do poder e atuação de grupos fechados, muito presente nos discursos ao longo da pesquisa, geralmente gerados por conflitos internos de ordem relacional. Geralmente quando uma nova cultura emerge na organização os grupos enfrentam problemas de integração interna, ressalta Shein (2009, p.166). Evidentemente que os problemas de integração precisam ser resolvidos para não

entrevar o potencial de mudança. Não é através de uma receita de bolo que ira se resolver situações dessa natureza, exatamente nesse sentido que Shein diz que:

cada grupo, organização ou sociedade desenvolverá soluções diferentes para cada uma dessas áreas-problema. Mas algum tipo de solução deve ser encontrada para que as pessoas se livrem de antigos comportamentos defensivos auto-orientados e sejam capazes de funcionar no grupo (SHEIN, 2009 p. 167)

Diante dessa exposição de Shein caberá ao IFPA uma grande tarefa de estudar coletivamente as soluções para que a nova institucionalidade não seja mais uma mudança ou até mesmo, simbolicamente, um serviço de remodelação do ensino profissional que ocorreu nos anos 30 e 40.

O quadro 1 apresenta uma síntese referente às práticas no processo de transformação de CEFET para IFPA. Com destaque a prática da autonomia e as inovações administrativas e tecnológicas para a tomada de decisões com participação significativas dos atores sociais, como se percebe nas análise documental eram inexpressíveis na vida do CEFET.

No que concerne a autonomia a pesquisa demonstra enfaticamente o quando o CEFET concentrava por completo todas as ações e serviços da organização na chamada SEDE, que se localizava na capital – Belém, penalizando ou sucateando as Unidades Descentralizadas-UNED's. Com a chegada o IFPA, surgiram outro forma de pactuar as ações e serviços, que são: o Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes, os quais são espaços democráticos que garante, na visão dos gestores, pactuações mais justas.



CEFET-PA		IFPA	
Análise Documental/	Análise das Entrevistas	Análise Documental	Análise das Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quadro de cargos deficitários e Falta de Recursos Humanos</li> <li>- Estrutura física inadequada (acadêmica e Administrativa)</li> <li>- baixo participação dos sujeitos na realização de ações políticas-pedagógicas e administrativa</li> <li>- fragmentação do processo de trabalho</li> <li>- gestão centralizada no gestor central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centralização do poder no gestor central</li> <li>- inexpressiva participação dos gestores das UNED's na tomada de decisão no âmbito da gestão</li> <li>- autoritarismo da SEDE em relação as UNED's</li> <li>- Centralização de recursos financeiros na SEDE</li> <li>- presença de subsistema pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi identificado poucos momentos sobre as discussão e socialização do processo de integração das autarquias – CEFET; Escola Agrícola de Castanhal e Marabá</li> <li><b>Inovação administrativa:</b></li> <li>- Criação do Conselho Superior</li> <li>- Criação de Colégio de Dirigentes</li> <li>- Autonomia administrativa e financeira</li> <li>- Criação de Prórreitorias: Ensino, Extensão, Desenvolvimento Institucional, Administração e Pesquisa e Pós-graduação</li> <li>- criação dos campi</li> <li>- aumento do quadro administrativo e docente concursados</li> <li>- Elaboração de Plano de Metas e Compromisso até 2012 por campus.</li> </ul>	<p>Processo de Reestruturação da organização:</p> <p><b>1- Pontos facilitadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença de autonomia para tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos;</li> <li>- Atuação do Conselho Superior e Colégio de Dirigentes para decidir a vida da instituição;</li> <li>- formação de Equipe e Grupo de Trabalho;</li> <li>- Descentralização financeira aos campi;</li> <li>- Descentralização de sistemas regulatórios, como: pregão eletrônico, licitação e SISTEC;</li> <li>- Plano de Carreira e Cargos de magistério do ensino básico, técnico e tecnológico – Lei nº 11.784/22.09.2008;</li> <li>- liberdade para elaborar o Plano de Metas de acordo com o arranjo local;</li> <li>- Participação significativa dos atores nas ações políticas-pedagógicas a nível de Reitoria e nos campi;</li> <li>- Estrutura física planejado dos novos campi;</li> </ul> <p><b>2- Pontos Dificultadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença de subsistema pessoal;</li> <li>- aligeiramento do processo de implementação;</li> <li>- baixa velocidade da internet;</li> <li>- meio de transporte deficitário na região;</li> <li>- distância significativa dos campi em relação a Reitoria, na capital – Belém.</li> <li>- remanejamento de servidores para a capital- Belém;</li> <li>- corpo docente insuficiente e inexperiente para nova configuração do IFPA;</li> </ul>

**QUADRO 1:** Síntese dos aspectos de maior relevância no processo de transformação de CEFET-PA para IFPA, 2010.

Fonte: Pesquisa de Campo

Outro ponto de destaque é a dinamicidade para execução de tarefas, cujos trabalhos de grupos e trabalhos de equipe são meios usados pelos dirigentes para ampliar a participação, que outrora, enquanto CEFET eram quase inexistentes, cujas ações centravam-se na figura do gestor central. Portanto, é evidente o potencial de mudanças proporcionado pela implementação que a instituição vem vivendo. Verificou-se, também nesse aspecto que os trabalhos de grupo se deram na instância do Colégio de Dirigente e Conselho Superior. Na pesquisa adotou-se a idéia que trabalho de grupo, na visão de Robbins (2004) dá sentido de compartilhar informações e tomar decisões, e não de construir coletivamente a gestão, que representa um trabalho isolado e uma pessoal regente o processo.

Por outro lado, a presença do trabalho de equipe no âmbito do campus, reflete a somatória do desempenho considerável dos servidores para alcançar resultados. Nesse aspecto o trabalho em conjunto significa também maior participação dos atores sociais o que antes era uma fragilidade da instituição, embora apresente dificuldade para colocar em prática, que pode ser explicado pelo choque da cultura de baixa participação na vida da organização, bem como seja um comportamento esperado no processo de implementação de política pública.

No que concerne especificamente a concentração do poder a pesquisa demonstrou, que ainda é muito presente na organização, embora haja os espaços de negociações, que são: Conselho Superior e Colégio de Dirigentes, que favoreçam a desconcentração de poder. Característica das relações hierárquicas muito presente nas organizações brasileiras.

Por outro lado, os achados evidenciaram que a participação dos atores sociais mudou significativamente no momento da implementação em relação o nível de participação que se tinha na época do CEFET, contudo há presença de subsistemas pessoas, que também eram presentes em épocas anteriores, mascarados pelo personalismo.

No aspecto da capacidade de tomada iniciativa, a pesquisa demonstrou, na visão dos dirigentes, maior autonomia, como por exemplo, a liberdade na elaboração do Plano de metas e Compromisso, onde os dirigentes com seus pares discutiram para atender a realidade local. Ressalta-se que no período do CEFET, principalmente nas UNED's, a lógica era completamente diferente, ou seja, a capacidade de tomada de decisão era praticamente inexistente.

Em suma, percebe-se que as manifestações culturais presentes nas relações hierárquicas da organização hoje, reflete comportamentos desde o berço da educação profissional no Brasil, principalmente o que concerne a concentração do poder. Assim, o grande desafio nesta pesquisa, em relação às práticas organizacionais é a busca de mudanças no comportamento organizacional proporcionada pela nova institucionalidade.

Diante desse arranjo organizacional que o IFPA vem vivenciando sugere uma agenda de pesquisas dessa natureza com outros atores social, como professores, administrativos, chefias de departamentos, pró-reitores.

## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J.M. Cultura Organizacional: generalizações e Conceituações imprecisas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64- 77.2003.

ARAUJO, R. M. L. et al. A educação profissional no Pará. Belém: ADUFPA, 2007.

BASTOS, P.A.B. A Escola Técnica Federal do Pará e o Desenvolvimento do Ensino Industrial: Um estudo histórico, 1990/87. Belém, Gráfica Santo Antonio. 1988.

BAQUERO, M. Construindo uma outra sociedade: O Capital Social na estruturação de uma cultura política participativa no Brasil. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, **21**, p. 83-108, nov. 2003.

BORJA, J. A formação da cultura nacional e seus impactos na cultura das organizações do Brasil. Disponível em <http://www.frb.br/ciente/2006.1/ADM/ADM.BORJA.pdf>, Acesso em 20/07/2010.

BRASIL. Lei nº 11.892/08, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Edição de 30/12/2008. Brasília, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas / Fernando Haddad. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Termo de Metas e Compromisso: Reestruturação e Expansão da REDE e Implementação dos Institutos Federais Diretrizes Gerais. CONIF e SETEC/MEC. Agosto, 2009

BRASIL. Ministério da Educação. Concepção e Diretrizes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. OFICIO CIRCULAR nº 78/GAB/SETEC-MEC. Brasília, 25/05/2009.

BRASIL. Procuradoria-Geral da União. Brasília, 2003. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/imprensa/Noticias/2003/noticia010603.asp>. Acesso em 20/07/2010.

BRASIL. IFPA. ESTATUTO do IFPA, Portaria n ° 1.091, de 27 de agosto de 2009.

CALAPEZ, A.C.. Cultura, contexto e actividade económica: o exemplo de uma empresa mista em Moçambique. 2002. n.3. **África Debate**. Disponível em : <<http://users.domaindlx.com/africadebate/ad3%20ana%20celia%20calapez.htm>>, Acesso em: 12 de mai. 2010.

COSTA, L.(org.). Instituto Federal do Pará: 100 anos de Educação Profissional. Belém. GTR Gráfica e Editora, 2009.

CURY, A. Organização e Métodos: uma visão holística. 8ª. Ed. Ver. E ampl. São Paulo. Atlas. 2005.

DAMATTA, R.A. O que faz o Brasil, Brasil?. Rocco. Rio de Janeiro. 1986.

DAVEL, E.P.B., VASCONCELOS, J.G.M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 2007.

DELUIZ, N. Formação Profissional no Brasil: Enfoques e Perspectivas. In: Boletim Técnico do SENAC. 19 (1): 34-44 jan./abr. 1993.

D'IRIBARNE, F. A cultura e a diferença nas organizações na visão de Phillippe D'Iribarne. Nós da Comunicação. Rio de Janeiro. 14 out. 2009. Entrevista concedida a João Casotti. Disponível em: <[http://www.nosdacomunicacao.com/panorama\\_interna.asp?panorama=256&tipo=R](http://www.nosdacomunicacao.com/panorama_interna.asp?panorama=256&tipo=R)>. Acesso em: 10 mai. 2010.

FLEURY, M.T.L.; SHINYASHIKI, G.T.; STEVANATO, L.A. Arqueologia Teórica e dilemas metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1ª Ed.-7ª reimpr. São Paulo: ATLAS 2007. cap. 16.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 2007.

FROES, C.; MELO NETO, F.P. Administração Pública. Rio de Janeiro: UCB/EB, 2006.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC – livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1989.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução de Roberto Galman. 8ª edição. Pearson Prentice. São Paulo. 2004.

HALLAK, J.; POISSON, M. Escolas corruptas, universidades corruptas: o que fazer?. Como evitar a corrupção da Educação? UNESCO: Série Debates XI. Brasil, Resumo Executivo, Cap. 9, p. 51-54, ago.2008.

HOFSTEDE, G. Culturas e Organizações – Compreendendo a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo. 2003.

HOLANDA, S.B. Raízes do Brasil. 26 ed. Companhia das Letras. São Paulo. 1995.

LARRAIA, R.B. Cultura: um conceito antropológico. 16ª Ed. Jorge Zahar Ed. Rio de Janeiro. 2003.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A.M.C. Discurso do Sujeito Coletivo: um enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramento). 2ª. Ed. Caxias do Sul, RS. EDUCS, 2005.  
MACÊDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 1, n. 1, p. 01-12, jan/jun.2002.

MACHADO, H.V. Identidade Organizacional: Um estudo de caso no contexto da Cultura Brasileira. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. v. 4, n. 1, Art. 12, jan-jul, 2005.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Fundamentos de metodologia científica 6<sup>a</sup>. Ed. Atlas. São Paulo. 2005.

MASCARENHA, A. O. Etnografia e Cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.42, n.2, p.88-94, Abr/jun. 2002.

MORGAN, G. A criação da realidade social: As organizações vistas como culturas. **Imagens da Organização**. Tradução de Whitaker Bergamine, Roberto Coda. 1<sup>a</sup>. Ed. – 12. Reimpressão. Atlas. São Paulo. 2007. cap.5.

\_\_\_\_\_. A face repugnante: as organizações vistas como instrumentos de dominação.. **Imagens da Organização**. Tradução de Whitaker Bergamine, Roberto Coda 1 Ed. – 12. Reimpressão. Atlas. São Paulo. 2007. cap.8.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

PRATES, M. A. S., BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S.P. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução de Reynaldo Marcondes. 7<sup>a</sup> Ed. Prentice Hall. São Paulo. 2004.

SANTOS, J. A.. A trajetória da educação profissional. In: Eliane Marta T. Lopes (org). 500 anos de educação no Brasil. Belo Horizonte: autêntica. 2000. p. 205- 224.

SCHEIN, E.H. Cultura Organizacional e liderança. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. Atlas. São Paulo. 2009.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. Metodologia da pesquisa e Elaboração de dissertação. In: \_\_\_\_\_. A Pesquisa e suas classificações. 3 Ed. – rev. Atual. Laboratório de Pesquisa de Ensino a Distância da UFSC. 2001. Aula 2.

SEVERINO, A.J. Metodologia do trabalho científico. 23<sup>a</sup>. Ed. rev. e atualizada. Cortez. São Paulo. 2007.

SILVA, M.A.O.M.; GOMES, L.F.A.M.; CORREIA, F.M. Cultura e Orientação Empreendedora: uma pesquisa comparativa em empreendedorismo em incubadoras no Brasil e em Portugal. Revista de Administração Contemporânea-RAC, v.13, n.1, art. 4, p. 57-71, Jan./Mar. 2009

SOUZA, E.C.L.;SOUZA, C.C.L. Atitude Empreendedora: Um Estudo em Organização Brasileira. XXX Encontro da ANPAD. Salvador. 2006.

SOUZA, E.C.L.; CASTRO-LUCAS, C. Cultura e Atitude Empreendedora nas Vinícolas do Vale do Vinhedo-RS. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2007.

SOUZA, E.C.L.; CASTRO-LUCAS, C; TORRES, C.V.. Cultura, Práticas Sociais e Inovação: conceitos associados. XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

VELHO, G. Individualismo e cultura: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea. Jorge Zahar Ed. Rio de Janeiro. 1999.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. O fator humano e a estrutura matricial. In: \_\_\_\_\_. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4ª Ed. Revisada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003. Cap. IV.

VELHO, G. **Individualismo e cultura**: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea. Jorge Zahar Ed. Rio de Janeiro. 1999.

XAVIER NETO, L. P. *O processo de “ifetização” da Rede Federal de Educação Tecnológica: avanço neoliberal e ações de resistência*. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/laupiresxavierneto.pdf>>. Acesso em 05/07/2010.





## APÊNDICE B – ENTREVISTA

### ROTEIRO DE PERGUNTAS:

- 1 – Você pode contar a história que viveu no IFPA? Dessa história, que acontecimentos você considera mais importantes?
- 2 – Como você trabalha com os seus funcionários?
- 3 – Qual o período e a frequência das reuniões?
- 4 – Como é a participação nas reuniões?
- 5 – Como são atribuídas as tarefas?
- 6 – Critérios para escolha de cargos?
- 7 – Como você percebe o processo de implementação do IES?
- 8 – Quantos Níveis Hierárquicos em Sua Organização
- 9 – Como são realizadas as decisões e a implantação de mudanças de normas e de práticas da organização? Apresente alguns exemplos:
- 10 – Há mecanismos para divulgar e compartilhar as informações?
- 11 – Como são as relações entre as pessoas e grupos do IES? São relações de amizade ou somente de trabalho? Essas relações facilitam a adaptação e a implementação do IES? Se sim, dê exemplos. Se não, por que?
- 12 – Você possui autonomia em suas tarefas e os outros gestores? e os professores? Apresente exemplos. (oportunidade de realizar mudanças e inovar)
- 13 – Como são controladas as tarefas no IES?
- 14 – Como são dadas as orientações sobre o trabalho em geral? Como se dão os diálogos entre os gestores e os demais atores sociais da organização?
- 15 – Que atividades são características do CEFET? Que atividades chegaram com a implementação do IES?
- 16 – Como são introduzidos os novos métodos, processos de trabalho do IES? Quem participa ou participou desse processo? Apresente exemplos.
- 17 – Quais os critérios utilizados no IES para organizar as equipes de trabalho?
- 18 – O gestor compartilha a visão e a maneira de realizar as tarefas?
- 19 – Pontos considerados **facilitadores** do processo de implementação do IES.
- 20 – **Dificultadores** do processo de implementação do IES?

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO**

Caro Participante:

Gostaria de convidá-lo(a) a participar como voluntário da pesquisa intitulada: Cultura Organizacional: um estudo sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, que refere-se a um projeto de mestrado da pesquisadora *Maria de Nazaré Rodrigues Pereira*, a qual é aluna do Curso de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília-UNB como parte do Projeto Gestor, linha de pesquisa em Política Públicas e Gestão da Educação Profissional e Tecnológica desenvolvido pelo convênio SETEC/MEC/UNB.

Sua forma de participação consiste em entrevista gravada. Para tanto, peço que assine a autorização de permissão do uso dessa entrevista para fins de pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Entrevistado(a)

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora

**ANEXO 1**  
**ORGANOGRAMA DO IFPA**

