

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

EDNA MAPA DOMINGOS

**CRIAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE
EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA:**

**um estudo com servidores sobre a implantação do processo de
unificação e mudança organizacional no IFMG.**

Belo Horizonte - MG
2012

EDNA MAPA DOMINGOS

**CRIAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE
EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA:**

**um estudo com servidores sobre a implantação do processo de
unificação e mudança organizacional no IFMG.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações.

Orientador: Dr. Henrique Cordeiro Martins

**Belo Horizonte - MG
2012**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D671c Domingos, Edna Mapa, 1963-
Criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica:
um estudo com servidores sobre a implantação do processo de
unificação e mudança organizacional no IFMG / Edna Mapa
Domingos. - Belo Horizonte, 2012.

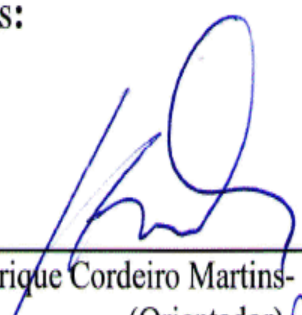
126 f.: il. ; 29,7 cm

Orientador: Henrique Cordeiro Martins
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2012.

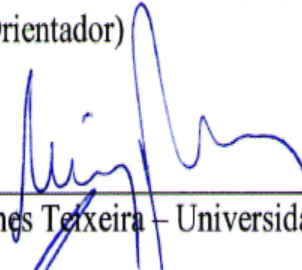
1. Administração pública. 2. Cultura organizacional. 3.
Desenvolvimento organizacional. I. Título. II. Martins,
Henrique Cordeiro. III. Universidade FUMEC, Faculdade de
Ciências Empresariais.

CDU: 37.057:658

Dissertação intitulada **"criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica: um estudo com servidores sobre a implantação do processo de unificação e mudança organizacional no IFMG"** de autoria de Edna Mapa Domingos aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:




Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins- Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC



Prof. Dr. Frederico Vidigal – FEAD



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 19 de novembro de 2012.

Dedico esta dissertação aos meus pais que me impulsionaram para a busca incessante de um futuro melhor e à minha neta, Júlia Mapa Ferreira, que foi a sustentação de toda a minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus por ter me honrado, concedendo-me a vida e me proporcionado tantas oportunidades para que eu pudesse crescer e amadurecer tanto no âmbito pessoal quanto profissional, permitindo-me assim sonhar e tornar esse sonho realidade.

Agradeço, de uma forma muito especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, do qual aprendi a gostar e a quem aprecio pela sua sensibilidade em compreender-me nos momentos de muita provação em minha vida e, acima de tudo, pelos seus conhecimentos tão enriquecedores que contribuíram para a realização do meu trabalho. Agradeço de forma muito carinhosa aos meus companheiros de estrada, em especial a primeira turma do mestrado, que a cada dia de aula me impulsionava incansavelmente, fazendo com que eu acreditasse em mim e lembrando sempre que estávamos no mesmo barco em busca de novos horizontes.

A todos os meus colegas do IFMG, tanto os técnicos-administrativos quanto os docentes que contribuíram para a realização deste trabalho, numa atitude de carinho e vontade de ajudar. A eles o meu agradecimento muito especial, pois, sem a participação deles, jamais poderia tornar possível esta realidade. Valeu a pena contar com eles.

Agradeço ao Prof. Arthur Versiani Machado, diretor-geral do IFMG-Campus Ouro Preto, a oportunidade e o apoio administrativo na realização deste trabalho. Agradeço aos meus pais, de uma forma muito reservada e carinhosa, pois me concederam a vida, ao meu irmão Emerson por me proporcionar dias melhores, e, em especial à minha mãe, pela sua frase insistente: “Não desista, não, minha filha!”.

Agradeço a Deus os presentes que Ele me concedeu, primeiramente, minha filha e, conseqüentemente, minha netinha, Julinha, a estrelinha da minha vida. O meu agradecimento especial à minha amiga Ruth Vieira Andrade, pelo carinho, pela compreensão, pelo otimismo, pelo profissionalismo que demonstrou, durante toda a minha jornada, impulsionando-me na realização deste curso e na busca dos

meus ideais.

Ao meu colega Pedro Paulo Pereira, que, apesar de nos deixar no meio da caminhada, teve o tempo suficiente para deixar marcado em minha vida a sua determinação em querer lutar por dias melhores tanto na vida profissional quanto pessoal.

Enfim a todos, amigos, colegas de trabalho e familiares, pelo incentivo e apoio durante esta etapa de minha vida.

“Visão sem ação não passa de um sonho, ação sem visão é só um passa tempo, visão com ação pode mudar o mundo”.

Joel A. Backer

RESUMO

Por meio da pesquisa foi possível identificar e também analisar os elementos que marcaram a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional. O processo de investigação se deu baseado no referencial teórico que abordou os seguintes temas: mudança organizacional, gestão pública e mudança na gestão pública. O estudo foi realizado dentro do Instituto Federal de Minas Gerais Campus Ouro Preto, com os servidores técnico-administrativos da organização. A investigação foi realizada em duas etapas: através de uma entrevista dirigida a dez funcionários e um questionário que foi encaminhado para 171 servidores. Esse questionário foi aplicado como instrumento de coleta de dados e com a finalidade de analisar os elementos que marcaram a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional. Os resultados obtidos com a pesquisa evidenciaram os elementos que a reestruturação organizacional produziu no IFMG-Campus Ouro Preto.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Gestão Pública. Reestruturação organizacional.

ABSTRACT

In this research, it was possible to identify and analyze the effects on the creation of Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia considering the implementation of the unification process and the organizational change. The investigation process was based on the theoretical framework that focuses the following themes: organizational change, public management and change in the public management. The research was developed at Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) - Campus Ouro Preto with the technical administrative staff in two stages: an interview with ten public servants and a questionnaire for a hundred-seventy-one public servants. The questionnaire was a data collection instrument and the results of the research demonstrate the effects that the organizational restructuring produced in IFMG Campus Ouro Preto.

KEYWORDS: Organizational change. Public management. Organizational restructuring.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Apresentação do resultado da questão 5	94
Figura 2: Apresentação do resultado da questão 6	95
Figura 3: Apresentação do resultado da questão 7	95
Figura 4: Apresentação do resultado da questão 8	96
Figura 5: Apresentação do resultado da questão 9	97
Figura 6: Apresentação do resultado da questão 10	98
Figura 7: Apresentação do resultado da questão 11	98
Figura 8: Apresentação do resultado da questão 12	99
Figura 9: Apresentação do resultado da questão 13	100
Figura 10: Apresentação do resultado da questão 14	100
Figura 11: Apresentação do resultado da questão 15	101
Figura 12: Apresentação do resultado da questão 16	102
Figura 13: Apresentação do resultado da questão 17	102
Figura 14: Apresentação do resultado da questão 18	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Relação dos Entrevistados	49
----------	----------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEB	Câmara de Educação Básica
CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica
CIFPA	Instituto Britânico de Finanças e Contabilidade Pública
CNE	Conselho Nacional de Educação
DF	Distrito Federal
EUA	Estados Unidos da América
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FUMEC	Faculdade Mineira de Educação e Cultura
IFAC	Federação Internacional de Contadores (International Federation of Accountants)
IFET	Instituto Federal de Educação Tecnológica
IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais
IFPE	Instituto Federal de Pernambuco
IFs	Institutos Federais
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MG	Minas Gerais
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ONGs	Organizações não Governamentais
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PPGEA	Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola
PR	Paraná

RETTA	Revista de Educação Técnica e Tecnológica em Ciências Agrícola.
RJ	Rio de Janeiro
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SP	São Paulo
SP.GOV	Governo do Estado de São Paulo
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UNEDs	Unidades de Ensino Descentralizadas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO ...	15
1.1	Objetivo geral	20
1.2	Objetivos específicos	20
1.3	Justificativa ...	21
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	22
2.1	Educação profissional no Brasil	22
2.2	Mudança organizacional ...	28
2.3	Gestão Pública ...	30
2.4	Mudança na gestão pública ...	36
3	METODOLOGIA ...	45
3.1	Quanto à abordagem	45
3.2	Quanto aos fins (descritiva)	46
3.3	Quanto aos meios (estudo de caso)	47
3.4	Técnicas de coleta dos dados ...	47
3.5	População amostra	48
3.6	Análise dos dados ...	50
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1	A instituição pesquisada	52
4.2	Parte 1: Análise das entrevistas	55
4.3	Parte 2: Análise dos questionários	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
6	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICES ...	119
	APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido ...	119
	APÊNDICE B - Entrevista.....	120
	APÊNDICE C - Questionário de pesquisa ...	123

1. INTRODUÇÃO

Uma análise do cenário mundial pode ser feita a partir das intensas e profundas transformações que atingem as esferas políticas, econômicas, culturais, sociais e tecnológicas, provocando, assim, novas tendências de mercado e afetando o perfil dos consumidores.

Souki e Pereira (2004) ressaltam que tais transformações têm exigido das organizações uma ampla reformulação nas suas estruturas e estratégias para que se mantenham competitivas, assim como vem acontecendo com as instituições de ensino. Estas também vêm sendo profundamente influenciadas por essas mudanças, o que exige uma nova postura dos administradores frente aos desafios de um mercado cada dia mais competitivo.

Kotler e Fox (1994) afirmam que as instituições educacionais, para sobreviverem e se tornarem bem-sucedidas, devem conhecer os seus mercados, atrair recursos e convertê-los em programas, serviços e idéias apropriadas e distribuí-las, eficazmente, para o seu público-alvo.

Ressaltando o setor educacional, este teve como marco importante o surgimento da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, em 1909, com o surgimento das Escolas de Aprendizes e Artífices que iriam atuar, prioritariamente, nas áreas da indústria e de serviço e que, mais tarde, seriam as Escolas Técnicas Federais que, de acordo com a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, transformaram-se nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica.

De acordo com Motta (1995), as recentes transformações na ordem mundial, por atingirem uma velocidade de mudanças extremamente rápida, afetam, em maior ou menor grau, as estratégias das organizações empresariais. Essas mudanças seriam o avanço da tecnologia da informação, a desregulamentação da atividade financeira, os acordos de remoção mútua de barreiras comerciais entre países, entre outros, pois todos configuram mudanças significativas no ambiente empresarial neste início de século. Em especial, é possível observar incremento da concorrência entre

empresas, elevação do padrão de exigência dos consumidores e aumento contudente da velocidade com que determinadas tecnologias se tornam obsoletas.

Devido ao expressivo aumento da concorrência no mercado educacional, novos desafios, frutos das mudanças, tanto de ordem social, quanto política e econômica que o mundo tem vivenciado, têm sido enfrentados por esse setor. Isso fez com que os diretores de instituições de ensino buscassem novas estratégias gerenciais a fim de garantir a sobrevivência das escolas em um ambiente cada vez mais competitivo, ofertando cursos profissionalizantes e tecnológicos de qualidade com o objetivo de atender à demanda das empresas de trabalhadores com níveis de educação e qualificação elevados.

Criada como instrumento de política voltado para as "classes desprovidas", a hoje chamada Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica se configura como importante estrutura para que os cidadãos tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas.

De acordo com a Lei 11.892, as escolas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica ocupam posição de referência educacional e se integram com a sociedade nas regiões em que estão localizadas. Dispõem de ampla infraestrutura física, laboratórios, equipamentos, bibliotecas, salas de aula e parques desportivos. Atendem os níveis básico, técnico e tecnológico de educação profissional, o nível médio, o ensino superior e a pós-graduação tecnológica. Destacam-se ainda pela autonomia na pesquisa aplicada e no desenvolvimento de parceria com a comunidade e com o setor produtivo.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, ou simplesmente Institutos Federais (IFs), criados pela Lei nº 11.892, em 29 de dezembro de 2008, representam um importante desafio para a educação profissional e tecnológica, porquanto, ao se procurar romper com a tradicional missão de vincular essa modalidade da Educação às demandas exclusivas do mercado, entra em cena a necessidade de construção de um novo paradigma para ela.

Essa pesquisa visa a analisar o processo de criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica do Brasil através de um estudo com os servidores sobre os elementos produzidos a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional, proposta pelo governo federal brasileiro. Na verdade,

a criação dos Institutos fez com que houvesse um rearranjo, ou seja, uma reestruturação organizacional das instituições.

Segundo Handy (2003, p. 11), a revolução da organização pode vir a ser tão importante quanto a que acompanhou a revolução industrial, pois esta transformou a organização empregadora em mola mestra da sociedade, trazendo as pessoas das aldeias para as cidades. Handy (2003) ressalta que a teoria das culturas explica como se dá o processo de sua aplicabilidade nas organizações e ainda destaca que os quatro deuses da administração simbolizam os diferentes modos de administrar, que podem ser distinguidos nas organizações, enfatizando que a administração de organizações não é uma ciência exata, mas é muito mais um processo criativo e político, possuindo muito da cultura e tradição predominantes naquele momento e local. As organizações, como as tribos e famílias, têm as suas próprias maneiras de fazer as coisas, coisas que funcionam para elas e coisas que não funcionam. A interpretação desses aspectos tem que ser correta para ser eficiente. Embora as organizações sejam diferentes, há padrões que podem ser distinguidos, modelos a serem imitados e linhas de conduta que podem ser seguidas.

Segundo Wood e Caldas (1994), parece razoável retratar as mudanças que as organizações vêm sofrendo nos últimos anos como uma onda interminável de choques e convulsões. Para os administradores, o maior trabalho acaba sendo não a criação das novas estruturas, mas o gerenciamento do impacto causado pelas mudanças e que a frequência dessas mudanças impossibilita a avaliação dos seus efeitos positivos ou negativos.

As primeiras técnicas de mudança organizacional enfocavam, quase exclusivamente, a estrutura formal da empresa (TAYLOR, 1947 [1911]; FAYOL, 1949 [1916]). Engenheiros e outros agentes, dotados de forte orientação mecanicista, desenhavam, em prancheta, novas configurações de trabalho. Isso envolvia modificações nas relações hierárquicas e a criação, alteração ou exclusão de funções. As peças que não funcionavam eram substituídas. Segundo Scott (1987), o que importava era reprojeter, racionalmente, a empresa, entendida essencialmente por sua estrutura e processos formais. O maior trabalho, porém,

acabava sendo o gerenciamento do impacto causado pelas mudanças, que, segundo Hall (1977), não raras vezes, sucediam-se com tal frequência, que tornava impossível avaliar seus efeitos.

Por haver um esgotamento gradativo desse modelo, vítima de insucessos práticos, as técnicas de mudança organizacional passaram a focar mudanças nas pessoas e suas relações (MAYO, 1945; MACGREGOR, 1960), marcando, assim, o segundo momento das teorias organizacionais.

Foram registradas algumas das ondas desse momento como a abordagem sociotécnica (EMERY; TRIST, 1960), as dinâmicas de grupo (LIKERT, 1961) e os *workshops* de sensibilização e o desenvolvimento organizacional (ARGYRIS, 1962).

A partir daí, o foco foi deslocado para o comportamento e o clima organizacional. Segundo Perrow (1986), partia-se do pressuposto que a redução do nível de conflito e a melhoria das relações entre as pessoas poderiam melhorar o desempenho das empresas.

Num terceiro momento, teóricos começaram a valorizar o ambiente como determinante-chave das mudanças. Questões como tecnologia e competição governariam a estratégia e a ação, e estas deveriam comandar a adaptação das pessoas, das estruturas e dos processos. O pressuposto básico era que, quanto maior fosse a adequação da organização ao seu ambiente, melhor seria seu desempenho (BURNS; STALKER, 1961). De acordo com Ansoff (1971), mudança organizacional, nesse momento, passou a ser algo intimamente ligado a planejamento estratégico.

É importante notar que o segundo e terceiro momentos não foram sequenciais e que, de fato, eles representam escolas de pensamento que coexistiram em diferentes tradições.

No quarto momento das teorias organizacionais, descobriu-se, quase de repente que, enquanto as empresas ocidentais melhoravam o clima organizacional e sofisticavam seus processos de planejamento estratégico, suas congêneres japonesas iam tomando conta do mundo dos negócios (DRUCKER, 1988a; GEHANI, 1993). Esse, então, seria o momento de estudar as técnicas orientais de administração. Algumas delas, por ironia, eram baseadas em idéias ocidentais, temperadas com altas doses de disciplina e comprometimento com o trabalho. O

mundo empresarial pareceu virar-se para os processos de manufatura *just in time*, a qualidade total e a orientação para o cliente. Algumas palavras passaram a fazer parte obrigatória do discurso gerencial, como *kanban* e *kaizen*. Nesse momento, o pressuposto era que as mudanças não poderiam ser vistas como eventos isolados, mas como processos de melhoria contínua (DEMING, 1986; YOUNG, 1992).

As técnicas e metodologias dos momentos anteriores foram absorvidas, mas sempre subordinadas ao processo maior. Estruturas continuaram a ser reprojctadas e pessoas, sensibilizadas, mas como parte ou consequência das mudanças, e não como um fim em si mesmo. As alterações de estrutura e processos passaram a ser socialmente corretas. É o ápice das estruturas matriciais, das redes orgânicas, das organizações flexíveis e do participacionismo. Deal e Kennedy (1982) ressaltam que é também o momento da cultura organizacional, que ganha no ambiente gerencial uma conotação própria, com uma crença de que a construção de valores compartilhados e a intervenção em comportamentos fossem capazes de gerar impactos positivos no desempenho (TRICE; BEYER, 1984).

Com a criação dos Institutos Federais, houve uma reestruturação organizacional das instituições que compunham a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Logo, o Instituto Federal de Minas Gerais foi estruturado da seguinte forma: Ouro Preto, Ouro Branco, Congonhas, Formiga, São João Evangelista, João Monlevade (inaugurado em 2010), Governador Valadares, Bambuí, Betim e Ribeirão das Neves.

Ressaltando a posição de Handy (2003), as organizações como as tribos e famílias têm suas próprias maneiras de fazer as coisas, e são as que indicam o que funciona e o que não funciona para elas.

De acordo com o exposto, o estudo busca respostas para a seguinte pergunta: Quais os elementos que marcaram a criação e estruturação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional?

1.1 Objetivo geral

Analisar os elementos que marcaram a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar as principais transformações ocorridas na estrutura organizacional do IFMG-Campus Ouro Preto;
- Investigar as mudanças organizacionais percebidas no ambiente de trabalho a partir da criação dos Institutos Federais no Brasil;
- Identificar os aspectos que teriam facilitado e/ou dificultado o processo, no momento da criação dos Institutos Federais no Brasil;
- Avaliar o nível de satisfação dos servidores em relação ao processo de mudança.

1.3 Justificativa

Esse estudo faz-se importante uma vez que auxilia na compreensão das práticas institucionais e seus impactos em estruturas e processos organizacionais e avalia os avanços e limites da implementação dessas mudanças sobre a área educacional.

Justifica-se a opção pelo tema “A criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica: um estudo com servidores sobre o impacto causado pela reestruturação organizacional”, por fazer parte de um momento histórico pelo qual o Brasil de hoje participa e ainda por ser a razão de profundas transformações ocorridas no mundo do trabalho, emanadas da conjugação entre globalização da economia, inovações tecnológicas e novas formas de gestão. E para que essas mudanças ocorram, é necessário o acompanhamento de seus desdobramentos e a busca de solução para os problemas desencadeados.

Os estudos que sistematizam essas mudanças ressaltam o aumento da concorrência no mercado educacional com os novos desafios a serem enfrentados. Sabe-se que estes são frutos das mudanças, tanto de ordem social, quanto política e econômica, os quais o mundo tem vivenciado. Logo, para garantir a sobrevivência das escolas em um ambiente extremamente competitivo, os diretores de ensino tiveram que buscar novas estratégias gerenciais para garantirem a sobrevivência das escolas. Com a criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica, o processo de adequação teve que ser acelerado, buscando cursos profissionalizantes e tecnológicos de qualificação elevada e, para isso, foi necessário um estudo ressaltando a educação profissional no Brasil, a mudança organizacional, a gestão pública e a mudança na gestão pública.

De acordo com o que foi apresentado na introdução, entende-se que essa pesquisa, envolvendo todos os servidores técnico-administrativos do IFMG-Campus Ouro Preto, procurou possibilitar uma melhor compreensão, ao se fazer uma análise dos elementos que marcaram o processo de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste referencial teórico serão tratados os temas necessários para a discussão da pesquisa a ser realizada, sendo que, primeiramente, será feita uma abordagem sobre educação profissional no Brasil, mudança organizacional, gestão pública e mudança na gestão pública.

2.1 Educação profissional no Brasil

Segundo Fonseca (1961) a formação do trabalhador no Brasil teve início na colonização, tendo como primeiros aprendizes de ofícios os índios e os escravos. “Habitou-se o povo de nossa terra a ver aquela forma de ensino como destinada somente a elementos das mais baixas categorias sociais” (FONSECA, 1961, p. 18).

Em 1785, o desenvolvimento tecnológico do Brasil ficou estagnado por motivo de proibição da existência de fábricas pelos portugueses. O motivo que os levou a tomar essa atitude pode ser comprovado no Alvará de 05.01.1785, citado por Fonseca (1961):

O Brasil é o país mais fértil do mundo em frutos e produção da terra. Os seus habitantes têm, por meio da cultura, não só tudo quanto lhes é necessário para o sustento da vida, mas ainda artigos importantíssimos, para fazerem, como fazem, um extenso comércio e navegação. Ora, se a estas incontáveis vantagens reunirem as das indústrias e das artes para o vestuário, luxo e outras comodidades, ficarão os mesmos totalmente independentes da metrópole. É, por conseguinte, de absoluta necessidade acabar com todas as fábricas e manufaturas no Brasil.

Segundo Garcia (2000), a história da educação profissional, no Brasil, registrou várias experiências nos anos de 1800, com a adoção do modelo de aprendizagem dos ofícios manufatureiros que se destinava ao “amparo” da camada menos privilegiada da sociedade brasileira. As crianças e os jovens eram encaminhados para casas em que, além da instrução primária, aprendiam ofícios de tipografia, encadernação, alfaiataria, tornearia, carpintaria, sapataria, entre outros. Foi com a chegada da Família Real Portuguesa, em 1808, e com a consequente revogação do referido Alvará, que D. João VI, futuro Príncipe Regente, criou o Colégio das Fábricas, no ano de 1809 (BRASIL, 1999), considerado o primeiro estabelecimento instalado pelo poder público com o objetivo de atender à educação dos artistas e aprendizes vindos de Portugal.

Em 1889, ao final do período imperial e após um ano da abolição legal do trabalho escravo no país, o número de fábricas instaladas chegou a 636 estabelecimentos, com um total de aproximadamente 54 mil trabalhadores e uma população de 124 milhões de habitantes, com uma economia, acentuadamente, agrárioexportadora, com predominância de relações de trabalho rurais pré-capitalistas.

Ao longo do século XIX, muitas instituições surgiram com o objetivo de promover o ensino das primeiras letras e a iniciação em ofícios e destinadas a “amparar as crianças pobres, os órfãos e desvalidos da sorte” (BRASIL, 2007).

De acordo com a matéria publicada pelo Ministério da Educação, no portal do MEC, o presidente do Estado do Rio de Janeiro (como eram chamados os governadores na época), Nilo Peçanha iniciou o ensino técnico no Brasil por meio do Decreto nº 787, de 11 de setembro de 1906, quando criou quatro escolas profissionais naquela unidade federativa: Campos, Petrópolis, Niterói e Paraíba do Sul, sendo as três primeiras para o ensino de ofícios e a última para aprendizagem agrícola. O ano de 1906 foi marcado pela consolidação do ensino técnico-industrial no Brasil pelas seguintes ações:

- Realização do “Congresso de Instrução” que apresentou ao Congresso Nacional um projeto de promoção do ensino prático industrial, agrícola e

comercial, a ser mantido com o apoio conjunto do Governo da União e dos Estados. O projeto previa a criação de campos e oficinas escolares nos quais os alunos dos ginásios seriam habilitados, como aprendizes, no manuseio de instrumentos de trabalho;

- Aumento, pela Comissão de Finanças do Senado, da dotação orçamentária para os Estados, para que estes pudessem instituir escolas técnicas e profissionais elementares. Foi criada, na Estrada de Ferro Central do Brasil, a Escola Prática de Aprendizes das Oficinas do Engenho de Dentro, no Rio de Janeiro;
- Declaração do presidente da República, Afonso Pena, em seu discurso de posse, no dia 15 de novembro de 1906: “A criação e multiplicação de institutos de ensino técnico e profissional muito podem contribuir também para o progresso das indústrias, proporcionando-lhes mestres e operários instruídos e hábeis”.

Com o falecimento do presidente Afonso Pena, ocorrido em julho de 1909, Nilo Peçanha assumiu a presidência do Brasil.

Segundo Manfredi (2002, p. 85), após um século da criação do Colégio de Fábricas, a Rede Federal de Educação Profissional teve os seus marcos regulatórios traçados em 23 de setembro de 1909. Nessa data, o então presidente do Brasil, Nilo Peçanha, assinou o Decreto nº 7.566, criando, inicialmente, 19 “Escolas de Aprendizes Artífices”, como resposta aos desafios de ordem econômica e política, dando origem à Rede Federal que culminou nas Escolas Técnicas e, posteriormente, nos Centros Federais de Educação Tecnológica.

As Escolas de Aprendizes Artífices, destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito, foram criadas em diferentes unidades federativas, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio.

Destacando as instituições de ensino, objeto de estudo deste trabalho, essas escolas dariam, mais tarde, origem à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, composta pelas Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas Federais e Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets).

O artigo Educação Profissional e Tecnológica: as interfaces dos Institutos Federais, publicado pelo Instituto Federal de Pernambuco/Universidade Federal de Alagoas, cita que foi no início do século XX que as Escolas de Aprendizes e Artífices surgiram com o objetivo de prover as necessidades das classes proletárias de meios que garantissem a sua sobrevivência. Esse argumento, amplamente utilizado pela classe dirigente nas primeiras décadas do Brasil Republicano, ocultava o verdadeiro objetivo dessas instituições que seria a contenção da “desordem social”, decorrente de um cenário social dinâmico e em transição, definido pelo processo de urbanização, associado a uma mobilização popular e classista em busca de melhores condições de vida e de trabalho. Esse artigo ressalta que o período compreendido entre 1956 e 1961 foi marcado com o surgimento da indústria automobilística, como sendo o grande ícone da indústria nacional, o que proporcionou o estreitamento da relação entre Estado e economia. O investimento foi direcionado para infraestrutura, produção de energia e transporte. Dessa forma, a política educacional vigente priorizou a formação de profissionais orientados para trabalhar em maquinários e dirigir os processos de produção. Essa tendência levou as Escolas Industriais e Técnicas à condição de autarquias. Ao adquirir autonomia didática e de gestão, essas instituições receberam a denominação de Escolas Técnicas Federais, voltadas à formação de técnicos, mão de obra indispensável diante da aceleração do processo de industrialização.

A partir da Lei nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994 (BRASIL, 1994), consolidou-se e instituiu-se no país o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, que trouxe o anúncio da transformação das Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Esses estabelecimentos de ensino foram consolidados com autonomia para promover a implantação de cursos em todos os níveis da educação profissional e desenvolvimento econômico e para assumir o ideário da educação como direito de afirmação de um projeto societário, contribuindo para inclusão social emancipatória, articulada com ações de desenvolvimento sustentável e orientada para a formação integral de cidadãos-trabalhadores emancipados.

Surgiram os primeiros Centros Federais de Educação Tecnológica, no ano

de 1978, destinados a atuar em nível mais elevado de formação profissional, exigência já presente em função do padrão de produção. O seu objetivo seria formar engenheiros de operação e tecnólogos, reafirmando sua vinculação com o mundo do trabalho.

Os anos 80 foram marcados por uma nova configuração da economia mundial, a globalização. Esse fenômeno se consolidou com os investimentos nas telecomunicações, na microeletrônica e na informática e vivenciou-se um período assinalado pelas políticas de desenvolvimento condicionadas às exigências dos organismos financeiros internacionais.

Na metade dos anos 90, a educação profissional e tecnológica passou por grandes modificações, com o objetivo principal de promover uma reforma curricular com a elaboração de novos currículos técnicos e a construção de uma nova pedagogia institucional, levando em consideração as demandas sociais locais e regionais.

As Escolas Técnicas e as Agrotécnicas Federais são classificadas como autarquias federais com atuação prioritária nas áreas da indústria e de serviço e na de agropecuária, respectivamente, oferecendo, ambas, habilitações de nível técnico, além de diversos cursos de nível básico e de ensino médio. Estas foram suprimidas e passaram a compor algum IFET, com a criação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, pela Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008).

Também os CEFETs - denominação dada a Instituições Federais de Ensino Superior, vinculadas ao Ministério da Educação, que oferecem cursos em diversos níveis, como Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Educação Superior (tanto em nível de graduação quanto pós-graduação), foram suprimidos com a criação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, pela Lei 11.892/2008. As únicas exceções foram o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) e o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), que optaram por não aderir à proposta de transformação em Instituto Federal, devido ao anseio de serem transformados em Universidades Tecnológicas, a exemplo do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR), atual Universidade Tecnológica Federal do

Paraná (UTFPR).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, cujo projeto de criação foi aprovado pela Câmara dos Deputados, pelo Senado Federal e sancionado pela Presidência da República em 29 de dezembro de 2008, e publicado no Diário Oficial da União, em 30 de dezembro de 2008, são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas.

Eles visam à estimulação do desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, pois devem ter forte inserção na área de pesquisa e extensão, com o objetivo de estender seus benefícios à comunidade. Para isso, a metade das vagas tem o destino certo: estão direcionadas à oferta de cursos técnicos de nível médio, em especial, cursos de currículo integrado.

Na educação superior, destacam-se os cursos de engenharias e de licenciaturas em ciências física, química, matemática e biologia. Ainda são incentivadas as licenciaturas de conteúdos específicos da educação profissional e tecnológica, como a formação de professores de mecânica, eletricidade e informática.

Os Institutos Federais têm autonomia, nos limites de sua área de atuação territorial, para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior. Ainda exercem o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais. Cada Instituto Federal é organizado em estrutura com vários *campi*, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e reitoria, equiparando-se com as Universidades Federais.

De acordo com o artigo intitulado Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, publicado pela Revista RETTA (OTRANTO, 2010), até o final de 2008, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, segundo dados do Ministério da Educação e da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), contava com 36 Escolas Agrotécnicas, 33 CEFETs, com suas 58 Unidades de Ensino Descentralizadas (UNEDs), 32 Escolas Vinculadas, uma Universidade Tecnológica Federal e uma Escola Técnica Federal.

Finalmente, em 29 de dezembro de 2008, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva sancionou a Lei nº 11.892/08, que criou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET), publicada no Diário Oficial da União de 30 de dezembro do mesmo ano, com a atribuição de comporem uma estrutura abrangente voltada para o atendimento às demandas sociais e educacionais nos territórios. A mencionada lei instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no âmbito do sistema federal de ensino, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia -Institutos Federais; Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG; Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais (Lei 11.892/08, art. 1º).

2.2 Mudança organizacional

A mudança organizacional é conceituada como sendo uma alteração planejada para se atingirem as metas organizacionais, pois tem o objetivo de elevar o desenvolvimento de uma organização. Segundo Hage (1980, p. 262), a mudança organizacional pode ser definida como sendo “a alteração e a transformação da forma, a fim de sobreviver melhor no ambiente”.

Araújo (1982) apresenta a mesma idéia de Kufman (2004) quando ressalta a definição de mudança organizacional como sendo a alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e que atinja integralmente os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estrutural. O que se observa então é que, para haver mudança, é preciso que haja supervisão para um bom desempenho organizacional.

Segundo Caldas e Wood (2003, p. 251 e 252), muitas empresas têm sido vítimas do que pesquisadores chamam de inércia e *momentum* organizacional. A

inércia está relacionada à resistência a mudança provocada por normas e procedimentos internos e o *momentum* organizacional, à tendência de reproduzir soluções usadas com sucesso no passado. A memória funciona como elemento de defesa, portanto, empresas que não preservam a memória podem repetir erros. Mas também aqui o excesso pode levar à ressaca. Organizações que vêem o presente como uma simples extensão do passado, tendem a adotar soluções testadas e conhecidas, mesmo que não sejam válidas para as condições atuais.

Os procedimentos adotados pelas empresas privadas diferem dos órgãos públicos, quando se trata de processo de reestruturação organizacional. Um exemplo dessa diferença de procedimento pode ser observado no artigo publicado na Revista Gestão Organizacional da UFPE (Universidade Federal de Pernambuco), que discorre sobre uma empresa de telefonia celular que, durante esse processo, demitiu parte dos seus funcionários (382 pessoas). Os resultados da pesquisa revelaram que o processo de reestruturação da operadora foi mal conduzido, se analisado sob a perspectiva humana.

Segundo as autoras Soares e Vieira (2010), o processo de comunicação não foi estruturado, o que possibilitou que informações extraoficiais fossem divulgadas, permitindo que os funcionários chegassem a vários tipos de interpretações e conclusões. Os entrevistados manifestaram insatisfação devido à falta de transparência, exatamente um dos principais valores presentes no código de ética da empresa Sigma.

Na perspectiva dos autores Tienari e Tainio (1999), as organizações precisam adaptar-se para fazer frente às mudanças propostas, pois estas adquirem uma velocidade fantástica tanto no âmbito social, quanto econômico, político e tecnológico. Além dessa adaptação, é preciso saber o conceito de mudança organizacional que, segundo Neiva (2004, p. 23), seria qualquer alteração, planejada ou não, sofrida em seus componentes os quais caracterizam a organização como um todo - finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua

sobrevivência.

Também, sobre esse assunto, Morin (2000, p. 82) destaca a importância do processo de transformação, quando cita:

Toda evolução é fruto do desvio bem-sucedido cujo desenvolvimento transforma o sistema onde nasceu: desorganiza o sistema, reorganizando-o. As grandes transformações são morfogêneses, criadoras de formas novas que podem constituir verdadeiras metamorfoses. De qualquer maneira, não há evolução que não seja desorganizadora/reorganizadora em seu processo de transformação ou de metamorfose.

Nesse ambiente de mudanças, Fernandes (2009) ressalta que a comunidade que integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica passa por um novo momento de reestruturação, com o desafio de organizar a gestão dos Institutos Federais, a fim de garantir a eficácia organizacional das instituições, e que é importante destacar que, em 2009, as Escolas de Aprendizes Artífices comemoraram 100 anos de sua criação. Segundo o autor, esse é o marco do início de um novo ciclo, uma nova história de superação, para viabilizar a criação dos Institutos Federais como sendo as instituições de referência nacional na Educação Profissional e Tecnológica do século XXI.

2.3 Gestão Pública

A gestão pública foi um processo que, na linguagem dos governantes, exigiu e ainda exige uma mudança na forma de ver a relação existente entre Estado e

cidadão. Para a efetiva compreensão dos princípios fundamentais da gestão pública, é necessário relatar os principais elementos que estão relacionados à administração e ao gerenciamento.

Segundo Bresser Pereira (2004), a administração pública é, nas democracias contemporâneas, uma ferramenta essencial para a boa governança e para a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Partindo desse pressuposto, o Comitê de Administração Pública e Gestão para o Desenvolvimento propõe ao Conselho Econômico das Nações Unidas os princípios que constituem uma agenda de trabalho, relacionados à estrutura do Estado, ao serviço público e às práticas de gestão, que são:

- O Estado fornecerá diretamente, por meio de seu serviço público estatutário, somente as atividades exclusivas de Estado, isto é, as atividades que envolvem o uso do poder e do Estado ou que controlam os recursos do Estado;
- Entre as outras atividades, as atividades auxiliares devem ser diferenciadas do fornecimento de serviços sociais e científicos. As primeiras devem ser competitivamente terceirizadas para empresas comerciais e os últimos, terceirizados para organizações não-governamentais.

Relacionados ao serviço público, Bresser Pereira (2004) propõe como princípios:

- A administração pública será baseada no serviço público profissional e de alto nível, recrutado e promovido de acordo com o mérito e treinado de acordo com o “*ethos*” do interesse público, bem pago e motivado por diversos incentivos;
- Os funcionários públicos estarão comprometidos com a efetividade da organização do Estado e com o estado de direito à medida que adotarem de forma contemporânea os princípios clássicos da administração pública burocrática, com a eficiência ou a redução de custos e com o aumento da qualidade dos serviços públicos, à proporção que estiverem

administrando serviços públicos de acordo com os princípios da moderna gestão pública.

Tendo em vista as práticas de gestão, Bresser Pereira (2004) propõe:

- Em um mundo em que a mudança tecnológica e social é cada vez mais rápida, os servidores públicos devem ser mais autônomos na tomada de decisões e, em compensação, eles, assim como as agências que administram ou para as quais os serviços sociais e científicos são terceirizados, devem ser mais responsáveis perante a organização do Estado e a sociedade;
- O aumento da responsabilização será alcançado através da combinação dos mecanismos clássicos de supervisão administrativa e auditoria, próprios da administração pública burocrática, com os mais recentes métodos de responsabilização, próprios da moderna gestão pública: administração por resultados, competição administrada visando à excelência e ao controle social;
- O aumento da responsabilização será também atingido através da adoção de uma política de total transparência, que envolve amplo uso da Internet;
- O aumento da eficácia será alcançado à medida que as instituições jurídicas estejam bem adaptadas aos valores e sentimentos da sociedade e os funcionários públicos, comprometidos com o “*ethos*” do serviço público;
- O aumento da eficiência estará assegurado à proporção que funcionários públicos mais autônomos sejam capazes de escolher os meios para atingir os objetivos acordados, sintam-se orgulhosos dos resultados obtidos e sejam devidamente recompensados;
- O aumento da eficiência também será alcançado pela adoção generalizada da informática.

Santos (2006) afirma que a gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo e ressalta a sua importância na realização do interesse público porque ela tem a função de viabilizar o controle da eficiência do Estado na efetivação do bem comum estabelecido politicamente

e normatizado administrativamente.

Quando não é dada a devida importância a essa gestão por parte dos agentes políticos, os resultados são catastróficos, pois geram gastos inadequados ou equivocados, ineficiências na prestação de serviços públicos e, sobretudo, no prejuízo financeiro e moral da sociedade.

Concluindo, Santos (2006) diz que o gestor público (diretores/presidentes de autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista e empresas públicas; prefeitos, governadores, presidente da República) não precisa temer a gestão pública por receio de perda do poder político. Segundo o autor, o gestor deve, sim, conhecê-la e utilizá-la bem, de forma inteligente, a fim de aumentar o seu prestígio político porque este é um instrumento que torna possível dirigir política e administrativamente um ente ou organização estatal com objetividade, racionalidade e eficiência.

Segundo Slomski (2008, p. 138), o Comitê do Setor Público - Public Sector Committee (PSC) - da Federação Internacional de Contadores - International Federation of Accountants (IFAC) - foi formado para dedicar-se à coordenação mundial das necessidades do envolvimento do setor público nos relatórios financeiros, contabilidade e auditoria. Nesse contexto, a expressão setor público refere-se aos governos federal, estadual e municipal e ainda às entidades governamentais relacionadas, como as agências, conselhos, comissões e empresas públicas.

O setor público é complexo e entidades públicas não operam com uma estrutura legislativa comum ou têm um tamanho ou forma padrão organizacional. É importante, portanto, o reconhecimento da diversidade desse setor e os diferentes modelos de governança que são aplicados em diferentes países e diferentes setores, cada um dos quais tem características diferentes que requerem atenção especial e impõe diferentes responsabilidades (IFAC, 2001).

Segundo Abrucio (2005, p. 129), foi na década de 80 que os Estados Unidos iniciaram a implantação de reformas administrativas, considerando o modelo gerencial importado da iniciativa privada. A cidade de Sunnyvale, na Califórnia, foi a que primeiro iniciou esse processo de transformação, fazendo a revolução pelo desempenho, recompensando seus administradores com base em

seus sucessos (OSBORNE; GAEBLER, 1997, p. 130). Abrucio (2005, p. 121) destaca também que, ainda nesse mesmo período, a província de British Columbia, no Canadá, foi a líder das reformas na governança na gestão pública (em seu país), implantando em suas organizações um modelo das boas práticas tanto para o setor público quanto para o privado.

Ainda na década de 80, de acordo com Osborne e Gaebler (1993 apud PALLOT 1998, p. 121), as reformas no setor público da Nova Zelândia são vistas como as que mais se aproximam do caminho empresarial, sendo que a reforma radical teve início em 1986, com forte influência na teoria da escolha pública, na teoria da agência e na análise dos custos de transação.

Slomski (2008, p. 122) destaca que, no início da década de 90, um comitê formal foi organizado para dirigir os aspectos financeiros da governança corporativa do setor privado do Reino Unido. Chamado de *Cadbury Committee*, foi criado em maio de 1991 pelo Conselho de Relatórios Financeiros, da Bolsa de Valores de Londres e da profissão contábil britânica e, a partir de sua criação, foi publicado, em dezembro de 1992, o relatório que identificava os três princípios fundamentais da governança corporativa. O autor ainda ressalta que, apesar de o relatório dar ênfase à governança corporativa no setor privado, ele foi usado como base para o desenvolvimento da primeira estrutura de governança corporativa para o setor público, pelo Instituto Britânico de Finanças e Contabilidade Pública (CIFPA), em 1995. Afirma ainda que um desenvolvimento adicional na estabilidade de uma estrutura de governança corporativa para o setor público veio através do trabalho do Comitê de Padrões de Conduta na Vida Pública. Seu objetivo foi o de examinar o assunto sobre os padrões de conduta dos titulares dos cargos públicos e fazer recomendações assim que os altos padrões de propriedade na vida pública são assegurados.

A proposta de governança para o setor público, do comitê do Setor Público da IFAC, está baseada nos princípios da transparência, integridade e responsabilidade em prestar contas. Esses princípios fundamentais são refletidos nos padrões de comportamento, estruturas e processos organizacionais, controle e relatórios externos (SLOMSKI, p. 139).

Os princípios, de acordo com a IFAC (2001), são definidos como:

- **Transparência:** é exigida à medida que as partes interessadas (sociedade) têm confiança nas ações e nos processos de tomada de decisão e na gestão das atividades das entidades do setor público, sendo pública através da consulta e da comunicação de informações com as partes interessadas, sendo precisas e claras, conduzindo à ação efetiva, pontual e tolerável do escrutínio necessário;
- **Integridade:** compreende os procedimentos honestos e perfeitos. É baseada na honestidade, objetividade, normas de propriedade, probidade na administração dos fundos e recursos públicos e na gestão dos negócios da entidade. É dependente da efetividade nas estruturas de controle, nos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos da entidade. É refletida nos procedimentos de tomada de decisão e na qualidade dos relatórios financeiros e de desempenho da entidade;
- **Responsabilidade em prestar contas:** é o processo em que as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos fundos públicos e todos os aspectos de desempenho e submetendo-se a escrutínio externo apropriado. É alcançada por todas as partes, tendo uma compreensão clara de sua responsabilidade e tendo os papéis claramente definidos através de uma estrutura completa. Em consequência, é a obrigação de responder por uma responsabilidade conferida.

Segundo Slomski (2008, p. 122), a última contribuição significativa para o desenvolvimento da governança na gestão pública ocorreu em 2001 com a publicação do Estudo 13 do Comitê do Setor Público da Federação Internacional de Contadores (IFAC), o qual está focado em formas de governança na gestão pública, especialmente no que tange à responsabilidade do grupo governante e da entidade controlada pelo setor público.

De acordo com o autor, o Estudo 13 define os princípios comuns e recomendações sobre a governança das entidades do setor público, com o objetivo de promover a orientação para auxiliar o grupo governante a

desenvolver ou rever as práticas de governança, como um caminho para capacitar os governantes a operarem de maneira mais efetiva, eficiente e transparente.

Segundo Streit e Klering (2005), a governança pública pode ser entendida como sendo aquela em que o governo visa aos objetivos coletivos de uma sociedade, com o enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando estruturas, mecanismos e regulações justas, coerentes, consistentes e aceitas pela sociedade.

Santos (2002) cita a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000) -, que tem por objetivo fortalecer os principais eixos da administração pública, que são o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos e prestação de contas. Logo, a gestão pública tem seus alicerces fixados nos princípios da legalidade. O gestor só pode fazer aquilo que está previsto em lei.

Dorset e Baker (1979, p. 123) definem governança como sendo o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar, ou seja, é a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país com o objetivo de seu desenvolvimento.

2.4 Mudança na Gestão Pública

As mudanças na Gestão Pública podem ser entendidas como parte de um processo de construção de novas formas de gestão.

Slomski (2008, p. 125) ressalta que existe, há algum tempo, uma visão cética da inovação do setor público. No período pós-guerra, essa inovação foi substancial: no setor privado, o foco estava nos gerentes e funcionários e, no público, no papel das políticas de mercado e nas adversas ao processo de inovação. Segundo Benington e Hartley (2001 *apud* HARTLEY, 2005), a administração pública tem três paradigmas que podem conduzir a caminhos particulares em que a inovação não é só generalizada como também adaptada: são os papéis dos

políticos, dos administradores e da população. Cada caminho é uma visão mundial ou um modelo consistente em que cada um tem uma concepção ou suposição sobre a natureza do mundo.

Segundo Abrucio (2005), um balanço sobre o processo de reforma nos últimos anos revela uma dupla realidade, em que, por um lado, houve avanços e inovações, que, em alguns casos, deixou raízes profundas de modernização, e, por outro, constata-se que os resultados foram desiguais e fragmentados para o conjunto do Estado, afora alguns problemas não terem sido devidamente atacados.

De acordo com Slomski (2008, p. 158), o processo de transposição de conceitos da administração de negócios para a administração pública é conhecido como a Nova Gestão Pública - NGP - que apresenta características que incluem ênfase no estilo de o setor privado praticar a administração.

Sobre esse tema, Pollitt (1990 apud HARRISON, 1998) diz que esse processo de administração também pressupõe que o grupo unificado de práticas, com origem no setor privado, possa ser aplicado no setor público.

Gruening (2001) ressalta que o movimento da NGP teve início na década de 70 e que os primeiros participantes foram o Reino Unido, com a primeira ministra Margaret Thatcher, e os Estados Unidos, com o governo municipal de Sunnyvale, na Califórnia. Na sequência, juntaram-se a eles os governos da Nova Zelândia e da Austrália.

Slomski (2008) afirma que a publicação, em maio de 1995, do primeiro relatório de normas na vida pública, estabeleceu, explicitamente, os sete princípios da vida pública: abnegação, integridade, objetividade, responsabilidade em prestar contas, franqueza, honestidade e liderança.

Já Bevir et al. (2003, p. 159) acrescenta que a onda de reforma na gestão pública, normalmente definida como a Nova Gestão Pública, diz respeito à administração e não à política, para a avaliação de desempenho e eficiência, desagregando a burocracia pública das organizações, com redução de custos e um estilo de administrar que enfatize, entre outras coisas, o objetivo de produção, limites dos termos de contrato, incentivos monetários e a liberdade para administrar.

Referindo-se ainda às reformas da Nova Gestão Pública, Kelly e Wanna (2001) destacam que estas têm a finalidade de procurar introduzir uma mudança cultural que enfatize os objetivos normalmente associados à proteção, em vez daqueles associados ao gasto, pois elas são projetadas para aumentar a concentração da flexibilidade gerencial em dois temas principais: delegar a gestão financeira e introduzir novas formas de prestação de serviços e, ainda, contribuir na busca de disciplina fiscal e de restrição orçamentária, dando poderes aos guardiões do erário público e procurando enraizar os valores da linha de base.

Segundo Jones e Thompson (2000 *apud* REZENDE, 2005), são oito as características apresentadas:

- contextualizar o cidadão como um cliente em foco;
- dar o sentido claro da missão da organização pública;
- delegar autoridades;
- substituir normas por incentivos;
- elaborar orçamentos baseados em resultados;
- expor operações do governo à concorrência;
- procurar soluções de mercado e não apenas administrativas;
- medir o sucesso do governo pelo cidadão.

Esses autores ressaltam alguns princípios que norteiam a nova gestão pública, que são:

- reestruturação;
- reengenharia;
- reinvenção;
- realinhamento;

- reconceituação.

Confirmando isso, Bresser Pereira (2005, p. 159) descreve que o objetivo da NGP é construir um Estado que responda às necessidades de seus cidadãos; um Estado democrático, no qual seja possível aos políticos fiscalizar o desempenho dos burocratas e estes sejam obrigados por lei a lhes prestar contas; em que os eleitores possam fiscalizar o desempenho dos políticos e estes também sejam obrigados por lei a lhes prestar contas. E ainda conclui que é essencial uma reforma política que dê maior legitimidade aos governos, ao ajuste fiscal, à privatização, à desregulamentação e a uma reforma administrativa que crie os meios de se obter uma boa governança.

Bresser Pereira (2005) diz ainda que a necessidade de uma administração pública gerencial não decorre apenas de problemas de crescimento e das decorrentes diferenciações de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também da legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania. Segundo Bresser Pereira (2001), “a governança é um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político, pelo qual a sociedade civil, o Estado e o governo organizam e gerem a vida pública”.

A Constituição de 1988 confere um novo *status* para o cidadão que deixa de fazer o papel de coadjuvante e passa a exercer o papel de sujeito no processo de decisão envolvendo a *res* pública, tornando-o, dessa maneira, também responsável pela busca de soluções para os problemas coletivos (TENÓRIO; RIBEIRO, 2000, p. 6; GALVÃO, 1997, p. 25). A Constituição tornou mais profissional a administração e também promoveu a descentralização dos serviços sociais para as esferas subnacionais, o que fez com que aumentasse a responsabilidade de Estados e Municípios na execução de atividades que antes eram conduzidas diretamente pela União, embora para alguns autores representem um retrocesso do ponto de vista administrativo.

Cunill Grau (1998, p. 81) ressalta que o que se evidencia é a criação de instrumentos de democracia direta e de participação da sociedade na administração pública, o que proporciona a criação de um novo paradigma no arranjo institucional “que hace de la cooperación social la vía para la provisión de

los servicios públicos”. Ainda de acordo com a autora, é o Estado quem institucionaliza as modalidades de participação e que provê legitimidade aos sujeitos de determinadas categorias de interesses.

Ressalta Farah (1997) que é nesse cenário, criado a partir do final da década de 80, que os sujeitos da sociedade civil passam a fazer parte do rol de ofertantes de serviços públicos, o que traz à arena política novos temas, citando como exemplo “a busca de novas formas de articulação com a sociedade civil, envolvendo a participação de ONGs, da comunidade organizada e do setor privado, na provisão de serviços públicos”.

Para Galvão (1997, p. 35), a articulação entre o Estado e a sociedade leva à criação de diferentes formas de parceria público-privada. A autora define essa parceria como sendo:

uma modalidade de gestão descentralizada da ação pública, pela qual a ação estatal delegável é desenvolvida em espaço eminentemente público situado, contudo, fora do âmbito do Estado; este espaço é o resultado da conjugação de diferentes elementos públicos e privados que visa ao atendimento do interesse público; e é possível criar, nesse espaço, alternativas flexíveis de gestão.

Ressalta ainda que as parcerias ocorrem de forma aleatória, na tentativa de driblar as amarras jurídicas, mas deveriam acontecer dentro de um projeto de reforma mais amplo, que buscasse a governabilidade.

A autora classifica as parcerias, a partir de uma pesquisa realizada na área social, em três grupos, de acordo com a forma jurídico-institucional que rege sua formação:

- Entidades Paraestatais de Cooperação que englobam as Fundações, os Serviços Sociais Autônomos e as Organizações Sociais;

- Contratualização, que se entende como o “conjunto de parcerias estabelecidas com base em contratos negociados e específicos [...] que possibilita a escolha de parceiros mais adequados às peculiaridades do serviço a ser prestado” (GALVÃO, 1997, p. 40);
- Concessões, regulamentadas pela Lei Federal nº 202-F/1991.

Segundo Abrucio e Ferreira Costa (1998, p. 63), a flexibilização na gestão pode ser percebida nas alterações constitucionais propostas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que constituem uma das duas linhas principais da reforma conduzida por Fernando Henrique Cardoso. Os autores ressaltam que essa linha, ao contrapor-se à linha principal e que também recebeu maior atenção nos debates, a do ajuste fiscal e redução de custos, “deu uma feição diferenciada à reforma administrativa do presidente Fernando Henrique Cardoso, fazendo-o avançar além da estratégia fiscalista, sem negá-la por completo”. Afirmam ainda que “o governo muitas vezes esteve aquém deste projeto, isto é, optou primeiro pela estratégia fiscalista, tendo como *second best* o modelo de administração pública gerencial”.

A reforma burocrática-fiscalista é identificada por Martins (2002) como sendo a principal estratégia inicial adotada pelo governo Fernando Henrique Cardoso para superar a crise do Estado. De acordo com Martins (2002, p. 1), tal reforma pode ser entendida como sendo uma inclinação de partida, pois “a era FHC explode em seis frentes ricas e diversificadas de reformas da gestão pública”, que são:

1. Reforma institucional: políticas públicas voltadas à melhoria da gestão, incluindo a reestruturação de ministérios e a implantação das organizações sociais e das agências executivas;
2. Gestão-meio: relativo à implantação de políticas de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação;
3. Gestão estratégica: compreende os Estudos dos Eixos de Desenvolvimento e o Plano Plurianual;
4. Aparato regulatório: refere-se à construção de instituições regulatórias,

representado pelas Agências Reguladoras;

5. Gestão social: voltada à mobilização, capacitação e modelos de parceria com o terceiro setor, culminando na instituição da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP);

6. Gestão fiscal: conjunto de políticas nas áreas orçamentária, patrimonial e financeira.

As principais medidas foram o processo de privatização, a renegociação da dívida dos estados e a promoção do ajuste fiscal, sendo que, na gestão fiscal, destaca-se a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

Como afirma Martins (2002, p. 9), as frentes citadas indicam que houve uma busca por maior governança, controle por resultados e *accountability*, palavra esta conceituada como prestação responsável de contas e que, para a administração, é uma ferramenta essencial na governança. Para o autor, essa tríade reflete, basicamente, os princípios da nova gestão pública e serviram de princípio para o desenho das suas políticas.

De acordo com a entrevista concedida à revista SP.gov.06, que tem como título “Nova Gestão Pública, Administração Inteligente, Inovação e Práticas de Gestão”, cujos temas foram abordados por Michael Barzelay (2005), professor de Políticas Públicas da John F. Kennedy School of Government, da Universidade de Harvard, a importância da melhoria da gestão e da inovação no setor público se dá sob três aspectos:

- quanto aos cidadãos, que ambicionam viver sob certas condições sociais, e estas não surgem espontaneamente da ação privada, o que significa que, potencialmente, a ação pública cria valor;
- quanto à ação pública, que se realiza sob pressão fiscal e através do exercício de instrumentos do Direito e do poder público, o que significa que a criação de valor público depende tanto dos benefícios da ação como do modo de exercê-la. A gestão pública afeta tanto os benefícios quanto os custos da ação pública e, segundo conclusão do autor, o modo como são desempenhadas as diversas funções da gestão pública tem relevância para

o bem-estar dos cidadãos;

- quanto aos objetivos e às circunstâncias de atuação das inúmeras organizações, programas e projetos públicos evoluem constantemente, em função do aprendizado organizacional, dos realinhamentos políticos, dos desenvolvimentos tecnológicos autônomos e das alterações no contexto interno de governo. Nessa linha de argumentação, o papel dos gestores públicos e dos representantes da cidadania tem de incluir um alto grau de responsabilidade em relação à gestão da inovação em organizações, programas e projetos públicos.

Barzelay (2005) diz ainda que é preciso reformar a administração pública no Brasil, porque a sociedade mundial está cada vez mais descrente nas capacidades dos governos de resolver os problemas mais relevantes das populações, conforme revelam a literatura e as pesquisas de opinião pública.

Sobre esse tema, a Revista de Gestão Pública publica o artigo “Porque é preciso reformar a administração pública no Brasil”, comenta que é preciso que a administração pública se modernize, tornando-se mais eficiente, eficaz e efetiva, com vista a disponibilizar serviços públicos de qualidade, com custos menores e com mais transparência, mais do que em qualquer outro momento da história. Também salienta que a reforma da administração pública deveria ter prioridade sobre as demais propostas de reformas estruturais de segunda e terceira geração, presentes na agenda política do país, e que só por meio de uma reforma profunda é que seria possível mudar o perfil da administração pública no Brasil, criando assim, condições para acelerar o processo de desenvolvimento. O mesmo ainda destaca que nenhum país do mundo conseguiu atingir um patamar elevado de desenvolvimento sem o apoio de uma administração pública bem estruturada, com um quadro de servidores bem preparados, bem remunerados e bem motivados. Daí a necessidade de uma reforma da administração pública para contemplar esses aspectos. Já os governos necessitam, por meio de uma gestão pública competente, assumir compromissos em que estejam estabelecidas metas e cobranças de resultados, a fim de gerar o bem comum.

As mudanças que vêm ocorrendo no ambiente institucional das organizações públicas interferem de forma radical nos processos e métodos de trabalho oferecidos à sociedade. É no ambiente institucional que se identifica os riscos e as oportunidades presentes e futuras que podem influenciar a capacidade das organizações de atingir suas metas. O desenvolvimento humano é o fator determinante para a eficácia profissional. Como a qualificação profissional é uma ação importante para que haja aumento na qualidade dos serviços prestados junto à comunidade, é condição necessária a geração de um aprimoramento nos diversos níveis de atividade, com repercussões no melhor cumprimento da missão, além de fornecimento de recursos para aperfeiçoamento das capacidades e competências.

3. METODOLOGIA

3.1 Quanto à abordagem

Para a realização da pesquisa, optou-se pela unidade de observação, que permitirá uma maior profundidade do tema proposto. O método qualitativo “é considerado mais adequado para a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em maior profundidade” (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004, p. 62).

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Destaca-se também, como característica importante, o fato de a pesquisa qualitativa buscar os dados em seu ambiente natural e, portanto, a habilidade e a experiência do pesquisador são fundamentais na coleta desses dados, sendo que estes podem incluir entrevistas, fotografias, desenhos e extrato de vários tipos de documentos (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 12).

Godoy (1995b, p. 63) aponta que “quando nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior de organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados”.

Os estudos qualitativos possuem como principais características o caráter interpretativo, o estudo e análise do mundo em seu ambiente natural, dando ênfase ao contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo pesquisada, pois tem como objetivo captar os significados dos comportamentos observados, resultando em uma descrição minuciosa das situações, eventos, pessoas e comportamentos observados (GODOY, 1995; ALVES-

MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2002). Permitem descrever de maneira consistente o objeto de estudo, facilitando a explicação em processos localizados em contextos que admitem identificações. Sem contar que auxilia o pesquisador a se antecipar às concepções inicialmente concebidas ou, até mesmo, fazer uma revisão de sua estrutura teórica (VIEIRA, 2004).

Thomas e Nelson (1996) salienta que esse tipo de pesquisa envolve a observação intensiva e de longo tempo num ambiente natural, o registro preciso e detalhado do que acontece no ambiente, a interpretação e análise de dados, utilizando descrições e narrativas. Pode ser etnográfica, naturalista, interpretativa, fenomenológica, pesquisa-participante e pesquisação.

3.2 Quanto aos fins

Segundo Cervo e Bervian (1983), pesquisas descritivas caracterizam-se, frequentemente, como estudos que procuram determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. As técnicas utilizadas para a obtenção de informações são bastante diversas, destacando-se os questionários, as entrevistas e as observações.

Essa pesquisa procura analisar a frequência de ocorrência de um fenômeno, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, sem manipulá-lo.

Podem ser citados como objetivos:

- a busca de descrição de características, propriedades ou relações existentes no fenômeno investigado;
- o favorecimento da formulação clara do problema e de hipóteses para tentativa de solução.

Possibilita ainda buscar informações sobre atitudes, pontos de vista e

preferências que os indivíduos têm sobre determinado assunto; é utilizada para identificar tendências, interesses e outros comportamentos. Os principais instrumentos utilizados são a observação, a entrevista, o questionário e a análise documental.

3.3 Quanto aos meios

Segundo Gil (1991) o estudo de caso é o tipo de pesquisa no qual um caso (fenômeno ou situação) individual é estudado em profundidade para obter uma compreensão ampliada sobre outros casos (fenômenos ou situações) similares. Os estudos de caso descritivos procuram apenas apresentar um quadro detalhado de um fenômeno para facilitar a sua compreensão, pois não há a tentativa de testar ou construir modelos teóricos. Na verdade, esses estudos constituem um passo inicial ou uma base de dados para pesquisas comparativas subsequentes e construção de teorias. Os interpretativos também utilizam a descrição, mas o enfoque principal é interpretar os dados num esforço para classificar e contextualizar a informação e talvez teorizar sobre o fenômeno. Já os estudos de caso avaliativos envolvem tanto a descrição quanto a interpretação, mas o objetivo principal é usar os dados para avaliar o mérito de alguma prática, programa, movimento ou evento.

3.4 Técnicas de coleta dos dados

A coleta de dados será realizada em duas etapas:

- 1ª etapa - por meio de entrevista semiestruturada com diretor e servidores (para avaliar os itens 01, 02 e 03 dos objetivos específicos).

Segundo Selltiz et al. (1987), tanto a entrevista aberta quanto a semiestruturada possibilita a utilização de recursos visuais, como cartões e fotografias, o que pode deixar o entrevistado mais à vontade e fazê-lo lembrar-se de fatos, o que

não seria possível num questionário, por exemplo.

Vale lembrar que a qualidade das entrevistas depende muito do planejamento feito pelo entrevistador. “A arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do informante sejam fidedignas e válidas” (SELLTIZ, 1987, p. 644). Além disso, o seu sucesso está relacionado com a situação em que essa entrevista é realizada, pois o entrevistador deve transmitir, acima de tudo, confiança ao informante.

Goldenberg (1997) assinala que, para se realizar uma entrevista bem sucedida, é necessário criar uma atmosfera amistosa e de confiança, não discordar das opiniões do entrevistado e tentar ser o mais neutro possível. Acima de tudo, a confiança passada ao entrevistado é fundamental para o êxito no trabalho de campo. Além disso, existe um código de ética do sociólogo que deve ser respeitado.

- 2ª etapa - questionário para avaliar a satisfação dos servidores técnico administrativos (objetivo 4).

3.5 População amostra

- 1ª etapa:

A população pesquisada foi composta por servidores técnico administrativos do IFMG-Campus Ouro Preto (por conveniência - população e amostra) e acessibilidade.

Quanto às entrevistas, os dez entrevistados escolhidos responderam a 25 questões e foram discriminados conforme quadro abaixo:

QUADRO 1- Relação dos Entrevistados

Entrevistados	Função no Campus O.P.	Início do exercício da função
1º Entrevistado	Coordenador de Registro Escolar	1979
2º Entrevistado	Pedagogo	2006
3º Entrevistado	Assistente em Administração	1985
4º Entrevistado	Gerente de Gestão de Pessoas	2010
5º Entrevistado	Coordenador de Apoio ao Ensino	2011
6º Entrevistado	Gerente de Ensino Técnico	2011
7º Entrevistado	Assistente da Área de Pesquisa	2011
8º Entrevistado	Coordenador do Restaurante Escolar	1991
9º Entrevistado	Assistente em Administração	1995
10º Entrevistado	Diretor de Ensino Técnico	2011

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

2ª etapa

Quanto aos questionários:

Para avaliar a satisfação dos servidores em relação ao processo de mudança, foi enviado um questionário de pesquisa para 171 servidores técnico-administrativos, através do e-mail institucional. Desse total, 84 servidores responderam ao questionário enviado, correspondendo a 49%. Dos respondentes, 71 vivenciaram o processo de reestruturação organizacional e 13 servidores foram efetivados após o período de mudança do IFMG. Logo, a pesquisa realizada contou com a participação efetiva de 71 técnicos-administrativos que ingressaram na Instituição antes da criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica, perfazendo um total de 49% dos servidores que responderam ao questionário.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada em duas etapas:

- 1ª etapa - análise de conteúdo (uma metodologia para análise de dados);
- 2ª etapa - análise dos questionários (análise de estatística descritiva).

De acordo com Vergara (2005, p. 15), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Já Bardin (1977, p. 47) ressalta que a análise de conteúdo pode ser conceituada como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não), a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Sobre essa primeira etapa, Puglisi e Franco (2005, p. 25) dizem que ela tem como finalidade produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos. E Machado (1991, p. 53) afirma que esta foi criada, inicialmente, como uma técnica de pesquisa com vistas a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de comunicações em jornais, revistas, filmes, emissoras de rádio e televisão e que hoje é cada vez mais empregada para análise de material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa.

Também sobre esse mesmo tema, Minayo (2003, p. 74) enfatiza que essa análise tem como objetivo verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto.

Já numa análise estatística, para se obterem bons resultados, além dos métodos aplicados, também é necessário ter clareza nos conceitos utilizados, segundo afirma o projeto de ensino Aprender, fazendo Estatística.

Essa etapa tem como objetivo básico sintetizar uma série de valores de

mesma natureza, permitindo, dessa forma, que se tenha uma visão global da variação desses valores, organizando e descrevendo os dados por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas.

Com base nos métodos apresentados, o próximo capítulo tratará da análise dos dados da pesquisa em dois blocos.

O primeiro bloco ressalta o processo de reestruturação do IFMG - Campus Ouro Preto. O segundo bloco avalia os aspectos que facilitaram e/ou dificultaram o processo de mudança organizacional com o surgimento dos Institutos Federais de Educação Tecnológica no Brasil.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A instituição pesquisada

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Minas Gerais-Campus Ouro Preto, situado a 100 km sul/sudeste da capital Belo Horizonte, faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica vinculada ao Ministério da Educação e exerce influência em municípios situados, na maioria, dentro de um círculo imaginário, com raio de 200 km, tendo a cidade de Ouro Preto como centro. Esse círculo engloba a microrregião metropolitana de Belo Horizonte, na qual se concentra o maior parque industrial do estado de Minas Gerais, cujas atividades de indústria, comércio e serviços centralizam a principal atividade econômica do Estado.

O município de Ouro Preto possui uma população de 67.048 habitantes (IBGE, 2008) e suas principais atividades econômicas estão ligadas ao setor da indústria, com destaque para as indústrias de metalurgia e de mineração, e ao setor de serviços, com destaque para o turismo (Plano de Desenvolvimento Institucional) do IFMG.

O IFMG-Campus Ouro Preto passou por mudanças organizacionais importantes a partir de 1944, quando foi instalada oficialmente a Escola Técnica Federal de Ouro Preto (ETFOP), com os cursos técnicos de Metalurgia e Mineração, anexa à Escola de Minas, na Praça Tiradentes, em Ouro Preto, onde funcionou até 1964. Em 1959, a ETFOP é elevada à condição de Autarquia Federal, ganhando autonomia didática, financeira e administrativa. Torna-se Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto (CEFET Ouro Preto) em 2002, tornando-se apta a oferecer cursos superiores de tecnologia. Em 2008, o CEFET Ouro Preto participou de uma chamada pública do MEC com vistas a transformar-se em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, tendo classificado o seu projeto.

As mudanças continuaram no momento em que ocorreu a implementação da Lei nº 11.892/2008 que estabeleceu, no âmbito do Ministério da Educação, um novo modelo de Instituição de Educação Profissional e Tecnológica, a partir do potencial instalado nos centros federais, escolas técnicas, agrotécnicas federais e escolas vinculadas às universidades federais.

Assim, o CEFET Ouro Preto adotou uma nova nomenclatura, quando obteve uma nova estrutura organizacional e passou a fazer parte assim dos novos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, gerando e fortalecendo condições estruturais necessárias ao desenvolvimento educacional e socioeconômico brasileiros.

Com a criação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, o IFMG-Campus Ouro Preto apresentou um novo panorama, com a missão de "educar e qualificar pessoas para serem cidadãos(ãs) críticos(as), criativos(as), responsáveis e capazes de atuar na transformação da sociedade" (Plano de Desenvolvimento Institucional) do IFMG.

Percebe-se que essa missão está em consonância com a diversificada oferta de cursos de qualidade, pois tem como objetivo formar e qualificar profissionais de nível técnico, tecnológico e licenciatura nas diferentes modalidades e, a partir daí, sustentar a demanda por profissionais bem qualificados frente ao mercado de trabalho.

Atualmente a Instituição conta com seis cursos técnicos integrados ao Ensino Médio, sendo dois destes na modalidade Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos (PROEJA). Possui ainda mais cinco cursos técnicos subsequentes presenciais, seis na modalidade a distância e cinco cursos superiores.

De acordo com os dados fornecidos pelas Diretorias de Ensino, o IFMG-Campus Ouro Preto tem, atualmente, 2.962 alunos matriculados nos diversos cursos oferecidos por essa Instituição. Com o objetivo de garantir aos seus alunos um melhor atendimento, o Campus dispõe de uma infraestrutura com diversos laboratórios, restaurante, centro de vivência, quadras, ginásio poliesportivo, biblioteca, cine-teatro, centro de atendimento ao aluno e um centro de atendimento à saúde. Oferece também serviços de projeto em monitoria,

bolsa de iniciação científica, assistência social, orientação profissional, bolsa alimentação, projeto habitação e cursos de relações humanas nas organizações. Como a demanda de serviços é grande, tanto de serviços educacionais quanto administrativos, a Instituição possui, em seu quadro, 171 técnicos-administrativos efetivos e 123 docentes, perfazendo um total de 304 servidores. Para atender à demanda, a Instituição conta ainda com um total de, aproximadamente, 80 funcionários terceirizados (DETEC/IFMG-Campus Ouro Preto, 2011).

Com a reestruturação organizacional ocorrida no âmbito do Ministério da Educação, especificamente nesse Instituto, a mudança de CEFET Ouro Preto para IFMG-Campus Ouro Preto ocasionou muitas transformações dentro da Instituição com relação à estrutura organizacional, à estrutura física, ao ensino, à pesquisa e extensão.

Destacando primeiramente a estrutura organizacional, é perceptível a mudança no organograma da Instituição, pois este apresentava uma diretoria-geral, uma vice-diretoria, seis diretorias sistêmicas, seis gerências, 33 coordenadorias e quatro assistências, e, a partir da mudança, o organograma passou a contar com uma direção-geral, cinco diretorias sistêmicas, sete gerências, 31 coordenadorias e 20 assistências. Houve, porém, um aumento significativo do número de assistências organizacionais, a partir da mudança de CEFET Ouro Preto para IFMG-Campus Ouro Preto. O cargo de vice-diretor foi extinto na nova estrutura e, a partir daí, a direção-geral do Campus Ouro Preto, hierarquicamente, passou a prestar contas à reitoria do IFMG, pois os poderes de decisão no âmbito do IFMG-Campus Ouro Preto ficaram limitados.

Com relação à infraestrutura, o IFMG-Campus Ouro Preto teve que fazer muitas adequações, sendo uma delas a construção de um prédio para atender à demanda dos cursos superiores e técnicos, além de outros em fase de construção. Muitas reformas foram feitas nas salas de aula assim como em toda a estrutura física do Campus. Novos equipamentos de tecnologia da informação foram adquiridos, como computadores, *datashow* e materiais permanentes para os laboratórios e salas de aula.

A partir daí também foi criada a Diretoria de Pesquisa e Extensão, pois a

Instituição passou a ter uma nova realidade na busca de promoção de novos programas e de aperfeiçoamento daqueles já existentes. A nova diretoria foi sistematizada com recursos próprios e com diretrizes específicas e com o objetivo de buscar a interação entre ensino, pesquisa e extensão bem como o intercâmbio entre docentes, técnicos administrativos, alunos e atores externos ao Instituto, em prol da construção e do fortalecimento da cidadania e da melhoria da qualidade de vida.

4.2 Parte 1: Análise das entrevistas

Para a realização dessa etapa, foi necessário o estabelecimento de dois blocos de entrevistas, um que contemplasse as mudanças individuais e o outro que destacasse os aspectos que facilitaram e/ou dificultaram o processo de mudança organizacional com o surgimento dos Institutos Federais de Educação Tecnológica no Brasil.

BLOCO 1

Inicialmente esse bloco de perguntas ressalta o processo de reestruturação do IFMG - Campus Ouro Preto. Foi perguntado aos entrevistados se houve uma modificação perceptível no perfil das lideranças da organização, que são o reitor, os diretores sistêmicos, os gerentes e os coordenadores.

[...] eu penso que não é possível se identificar por quê? Porque na verdade o IFMG é resultado da integração de três autarquias e os atores que passaram a ocupar esses novos postos na gestão do Instituto já eram aqueles que estavam em seus respectivos campi. Então não houve uma mudança no perfil dos gestores, houve uma reestruturação de cargos, uma definição de novas autoridades e o estabelecimento de uma nova

hierarquia dentro de um modelo de gestão.
(Entrevistado 10)

Ressaltando a visão do entrevistado 10:

[...] acho que não após a reestruturação porque, como a direção é composta por mandatos, então essa reestruturação automaticamente ocorre em função de completar um ciclo e iniciar o outro. Então eu acho que não foi em função da reestruturação; essas mudanças ocorrem naturalmente em função dos mandatos que, no caso da reestruturação, houve coincidência de interrupção de um mandato e início de outro. **(Entrevistado 9)**

O entrevistado 7 percebeu que o reitor passou a ter total autonomia em relação aos campi do Instituto Federal de Minas Gerais.

[...] a percepção é que, em relação ao reitor, a própria legislação permitiu maior autonomia, com certeza, até muito mais autonomia, e os diretores, gerentes e coordenadores exercem função de suma importância, mas estão subordinados ao reitor. **(Entrevistado 7)**

Para exemplificar esse conceito, no decorrer do processo de implantação e criação dos institutos, especificamente do IFMG-Campus Ouro Preto, houve mudanças na equipe de direção. A questão é saber se essa mudança foi no sentido de esforçar-se na busca de novos conhecimentos a favor do crescimento pessoal e profissional dos seus servidores.

Na visão de alguns funcionários, destaca-se o seguinte:

[...] eu percebi que sim. Porque como era tudo novo, um acúmulo de trabalho, um excesso de trabalho muito grande, pra poder colocar as coisas em ordem e começar uma nova realidade, eu percebi por parte dos gestores, dos diretores, de toda a equipe, assim, de todo mundo, de toda a comunidade um esforço muito grande. Então assim todos se esforçaram muito, muitas vezes todos muito perdidos, e, aos poucos, as coisas foram sendo colocadas nos lugares, adequadamente. [...] mas eu vejo assim, um horizonte favorável. Apesar de que pra chegar a isso, assim, muito trabalho vai ter que ser desenvolvido. **(Entrevistado 5)**

[...] No início, isso não ficou bem claro pra mim, não. É, mas logo depois iniciou a implantação do programa de qualificação imposta pelo governo, que, a partir daí, parece que começou a fazer alguma coisa relativa a isso, sim. **(Entrevistado 3)**

[...] Houve uma mudança na equipe da direção, sim, do Campus, mas não buscou novos conhecimentos a favor do crescimento pessoal e profissional, que eu tenha percebido, não. **(Entrevistado 2)**

A partir da reestruturação organizacional, foram criados novos cargos no Instituto Federal de Minas Gerais, especificamente, no Campus Ouro Preto, pois houve uma mudança no organograma. Na opinião de alguns entrevistados, essa afirmativa pode ser comprovada.

[...] Exemplificando: O vice-diretor assumiu o papel de diretor-geral do Campus, passando então à inexistência da função de vice-diretor. E automaticamente houve outros cargos dentro da Instituição provenientes dessa reestruturação. **(Entrevistado 1)**

[...] Com a lei que cria os institutos federais, ela estabelece novos cargos, então cargos que não havia antes na estrutura organizacional. Aliás, instituições de educação profissional passaram a existir, como cargos de pró-reitores, o próprio cargo de reitor, por exemplo, diretor de gestão de pessoas, diretor de pesquisa e pós-graduação, coordenador de ensino superior. **(Entrevistado 10)**

[...] foram criados assim alguns cargos para atender à demanda, mas muitos desses cargos realmente foram pra atender à demanda da legislação e à demanda da organização. **(Entrevistado 7)**

[...] A partir do momento em que foi criada a reitoria, todos os organogramas de todos os campi foram alterados, porque os cargos, eles são distribuídos de acordo com a quantidade que cada instituição tem de cargos de direção, de cargos de função gratificada, então teve uma reestruturação de todas essas vagas, digamos assim, ou número de funções e cargos de direção. Então, teve uma mudança muito grande e todos os campi tiveram que se reestruturar e eu acredito que o Campus Ouro Preto foi o que sofreu mais com isso, porque o reitor foi e levou grande parte da equipe com ele. **(Entrevistado 4)**

Os entrevistados foram questionados a respeito do acesso do diretor às pessoas que coordenam os diversos setores da Instituição: se, a partir da criação

dos Institutos Federais de Educação Tecnológica, esse acesso se tornou mais intenso e livre.

[...] foi preciso, foi necessário isso. Foi como eu falei anteriormente. Uma demanda de trabalho crescente, cada vez mais. Então, a todo o momento, a gente tinha que sentar pra pensar junto. Eu, particularmente, entendo que o meu trabalho é em equipe, eu não consigo trabalhar sozinha, não tem como decidir sozinha. Porque você tem que responder a essas decisões. Então eu percebi, sim, por parte do diretor-geral uma maior abertura pra isso. Mas isso também eu faço uma analogia assim, o perfil do diretor, porque se ele não for aberto não tem jeito. Então eu vejo isso, assim, eu acho que depende muito do perfil do diretor. Mas que foi necessário ele ter essa abertura, não tem dúvida, tem que ter, porque senão não tinha como atingir os objetivos, pelo menos, os propostos.

(Entrevistado 5)

[...] Não, eu acho que continua tudo do mesmo jeito. Sempre foram feitas reuniões com os diretores, com as gerências e as gerências passam para os coordenadores o que foi decidido. Mas assim, especificamente, é diretamente aos setores. Não, não houve essa mudança assim, não. **(Entrevistado 2)**

[...] não, pra mim, muito pelo contrário, porque, dependendo do lado político, ficou até mais complicado, dificultou mais. **(Entrevistado 3)**

[...] não mudou muito. Dificilmente ele vai [...] aos

setores para conversar com a equipe de trabalho. Isso já vem acontecendo há muitos anos. Geralmente procura os gerentes e os mesmos repassam informações. Mas o que os servidores almejam [...] é aquela presença mesmo do diretor, pra estar sempre conversando nos setores, pra ouvi-los[,,] muitas vezes os servidores querem, [...] conversar diretamente com o diretor, mas de maneira que os gerentes ouçam também. [...]tem que haver essa presença marcante do diretor nos setores [...]ouvindo, passando confiança [...] o resultado é diferente. **(Entrevistado 7)**

Em se tratando do poder de decisão, os servidores opinaram com relação à mudança que ocorreu para os dirigentes no tocante ao planejamento da organização.

[...] o diretor, hoje, não tem o poder de decisão muito grande porque o instituto funciona de uma forma muito centralizada. Então as decisões vêm [...] da reitoria. O diretor do campus toma atitudes, ele pensa, ele age, ele toma decisões, mas [...] elas têm que ter o aval da reitoria [...] quando éramos CEFET OURO PRETO, o poder de decisão do diretor era total. Agora [...] ele tem que perguntar aos pró-reitores e ao reitor [...] ele não tem mais um poder de decisão tão grande assim. **(Entrevistado 4)**

[...] houve a necessidade de implantar um planejamento até pelo SISPLAN. Então foi uma ferramenta nova que foi introduzida, mas, até então, os dirigentes se reuniam e realizavam o planejamento com base nos

diversos órgãos que compõem a estrutura como um todo.

(Entrevistado 5)

[...] Olha, a parte de planejamento foi a que eu achei que ficou pior [...]. Então eu estou falando daqui. Eu conversei muito com o diretor [...] nós perdemos o fio da meada. Então eu mostrei o mapa que eu havia feito de planejamento, como é que a coisa andava e hoje não anda [...] você planeja com antecedência e a coisa não sai.

(Entrevistado 8)

[...] eu acho que o planejamento hoje é compartilhado. A gente não tinha acesso antes [...] todas as áreas passaram a ser centros de custos [...] acho que na escola é 100% compartilhado[...] As áreas é que determinam se vão crescer ou não. **(Entrevistado 6)**

Com relação ao grau de satisfação dos servidores do IFMG-Campus Ouro Preto, estes foram questionados se a mudança organizacional ocorrida em função da criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica no Brasil foi encarada como uma forma saudável de crescimento profissional e pessoal na busca de novos espaços e de melhor qualidade de vida. Os depoimentos a seguir revelam:

[...] para mim, não houve mudança porque eu permaneci no mesmo cargo, fazendo as mesmas coisas. Mas para a Instituição, houve uma mudança importante e dentre elas, a criação de novos cursos. Vale ressaltar que já estão sendo construídos mais prédios para atender à demanda. Pois não adianta mudar sem uma perspectiva futura para atender o seu público.

(Entrevistado 1)

[...] Não achei que foi saudável não. Achei que a relação aqui piorou. Porque muita gente ficou assim, é muito estranho, ficou à toa, sem até saber o que ia fazer.

(Entrevistado 8)

[...] acho que pode ter influenciado para algumas categorias, talvez as pessoas que estejam ingressando, tivessem uma possibilidade imediata de maior qualificação [...] mas qualidade de vida, eu não vejo [...] as relações de poder estão muito condicionadas ao apoio que se dá ou não, em épocas políticas [...] Mas essa característica de favorecer aqueles que são seus aliados é uma prática decorrente. **(Entrevistado 9)**

[...] a identificação dessa mudança e da percepção dela, do ponto de vista do servidor, precisa ser mais bem mensurada [...] Na verdade, como todo processo de mudança, envolve resistências, e nem houve ainda um tempo, e nem houve ainda condições pra se trabalharem essas questões mais motivacionais no âmbito da organização. Há uma série de demandas que são urgentes, que ainda não permitiram que esse ponto fosse atacado do ponto de vista da gestão maior do Instituto, que está na reitoria. **(Entrevistado 10)**

Ainda ressaltando as mudanças individuais, a questão é avaliar se houve mudanças perceptíveis na maneira de pensar e de agir dos líderes da Instituição, o Campus Ouro Preto, a partir do processo de reestruturação organizacional. Foi possível constatar o seguinte:

[...] os dirigentes permaneceram praticamente os mesmos. Então não houve mudança significativa, não.

(Entrevistado 6)

[...] pra mim, não. No IFMG não tem líder, não existe líder. O que tem no IFMG são pessoas que assumiram o cargo de liderança apenas por estar do lado do diretor ou do reitor, politicamente. E essas pessoas não têm nenhum perfil de líder, então [...] tudo isso já veio determinado pelo MEC, então eu acho que não houve. **(Entrevistado 3)**

Como se pode observar a seguir, nesta parte da entrevista alguns servidores perceberam que de alguma forma houve mudanças na maneira de agir e pensar dos líderes do IFMG-Campus Ouro Preto:

[...] teve que mudar e quase que de uma forma obrigatória. Se antes, por exemplo, um diretor de administração de um campus, ele só tinha o diretor-geral acima dele, e é só a ele é que ele tinha que recorrer, agora ele tem mais três chefias acima dele, na hierarquia. Então mudou. Todo mundo teve que repensar: até onde eu posso ir? o que eu posso fazer?; a quem eu tenho que me dirigir pra tomar as atitudes? Foi bem geral isso.

(Entrevistado 4)

[...] Eu considero que houve um certo deslumbramento por parte de alguns diretores com essa nova organização institucional [...]essa organização veio de um contexto macro, foi uma mudança de governo [...] ou as

instituições, Cefets, Agrotécnicas, Escolas Técnicas, aderiam ou elas teriam os seus recursos prejudicados [...] Houve, sim, uma imposição por parte do governo [...] a criação do Instituto se deu por meio de uma lei, e a própria lei estabelecia alguns elementos da estrutura organizacional e, como as lideranças institucionais exercem mandatos e havia também uma entrada de novos servidores e muitos desses novos servidores acabaram ocupando esses cargos, então não dá pra dizer que houve uma nova maneira de pensar e agir de líderes. Porque é um contexto em que é uma nova política educacional que é implementada e a Instituição acabou tendo que ter novos líderes que não sei se são exatamente líderes. **(Entrevistado 9)**

[...] é difícil perceber se houve mudança perceptível na maneira de pensar e agir dos líderes [...] foram colocados para eles, para nós todos, novos espaços de atuação, novas demandas de trabalho, novos desafios, que evidentemente implica assim numa revisão [...] do modo de pensar e de agir. Na verdade eu penso que as pessoas estavam habituadas com um espaço territorial de ação mais limitado e agora elas têm um espaço muito mais amplo de articulação, de influência política, de novos atores que se relacionam com o Instituto [...] o caráter das instituições de educação profissional e tecnológica era fundamentalmente único, singular, baseado num próprio município. Os institutos são instituições pluricampi. **(Entrevistado 10)**

Analisando a dimensão do Instituto, o entrevistado 10 se posiciona com relação à oferta do ensino em vários *campi*:

Então pressupõe a oferta do ensino em *campi*, em campus, digamos assim, baseados em vários municípios, com comunidades diferentes, com uma diversidade diferente e isso implica em novos atores que estão entrando, que estão se relacionando, novas demandas, então, as realidades dos *campi* são exatamente a realidade dos *campi*, são inteiramente diferenciadas, então eu acho que isso implica, sim. Bom, pelo menos, a princípio se pensa que sim. **(Entrevistado 10)**

Sabe-se que o IFMG é resultado da integração de três autarquias. E uma das questões elaboradas foi a respeito da participação dos servidores no processo de mudança. A indagação é para saber se estes tiveram participação nas decisões estratégicas da organização, tendo liberdade para apresentar sugestões, inclusive em relação ao futuro da instituição, na busca do bem-estar dos diversos grupos de trabalho, proporcionando-lhes, assim, a sua melhor formação, levando-os a pensar como equipe. Nessa parte da entrevista constatou-se o seguinte:

[...] eu me lembro de que houve uma chamada do MEC para concretizar tais mudanças [...] houve três reuniões com o diretor, envolvendo os servidores da Escola. Particularmente, participei só de uma. E percebi que não houve muita interação por parte dos servidores, deixando o sentimento de que a decisão já havia sido tomada, ou seja, o acordo já estava feito. E acredito que a decisão foi tomada entre os mais bem informados sobre o assunto. **(Entrevistado 1)**

[...] eu vejo que os servidores não tiveram participação nenhuma. Porque a criação do Instituto foi uma coisa imposta pelo MEC, foi uma imposição. E, de certa forma, então aquilo veio de cima pra baixo. E a gente não teve como não aceitar. Foi uma imposição. [...] o servidor não teve participação nenhuma. **(Entrevistado 4)**

[...] na época da mudança, teve uma reunião só que foi em 2008 ou princípio de 2009. Nós tivemos uma reunião, eu lembro que estavam presentes o reitor e o diretor do Campus. Mas foi mais pra comunicar que a gente tinha passado pra instituto, que tinham sido fechados os acordos. Então, até então, eu entendo que não teve participação efetiva, não. Não me lembro de ter sido chamada pra reunião, não. **(Entrevistado 6)**

[...] não, nem, de jeito nenhum [...] vou ler então um negócio que eu escrevi: “Trabalho no serviço público onde os cargos são políticos. Às vezes nem conhecimento as pessoas possuem para ocupar tal cargo. Assim, na hierarquia do Instituto, a maioria das pessoas que possuem cargos se posicionam como chefes. Exemplo: resoluções tomadas de cima pra baixo, sem discussão com a comunidade; a comunicação do Instituto é péssima, não flui com clareza. O Instituto possui departamentos que não se comunicam direito entre si, a rede de relacionamento é muito frágil. Há perseguições a servidores. Falta de acolhimento. **(Entrevistado 8)**

O entrevistado 8 demonstra a sua indignação com relação ao grupo de direção do IFMG-Campus Ouro Preto, quando fala da situação atual dos servidores desta organização:

[...] O resultado desse descompasso é o alto índice de adoecimento e a falta de motivação dos servidores. Enfim, a administração é muito taylorista. Este trabalho foi feito pra “Escola Aberta”, sobre qualidade no trabalho.
(Entrevistado 8)

[...] não, talvez as pessoas que comungavam das mesmas idéias dos líderes ou dos então líderes pudessem realmente ter as suas vozes ouvidas. Mas os servidores, de uma forma geral, eu não vejo que houve uma consulta, houve algum mecanismo que pudesse contribuir para a participação das pessoas no sentido de opinarem, eu vejo que ou se elas opinassem também, as suas sugestões, talvez, por não pertencer àquele grupo, não poderiam ser acatadas, ou vistas com um olhar diferenciado.
(Entrevistado 9)

Percebe-se que, no registro realizado pelo entrevistado 10, o processo de mudança aconteceu de forma acelerada, num prazo limitado de seis meses, não havendo, assim, tempo suficiente para que a comunidade escolar se manifestasse:

[...] não, pois é, na época, no período estabelecido pelo governo federal, para que o Instituto organizasse os documentos principais de referência de governança, que eram o regimento, o estatuto e o PDI, esses

institutos tiveram um prazo de seis meses [...] foi construído um plano de desenvolvimento institucional a toque de caixa, onde as ferramentas de gestão que poderiam propiciar uma maior participação dos servidores nos vários níveis em que atuam não foram utilizadas. **(Entrevistado 10)**

Segundo o entrevistado 10, existe uma preocupação do gestor do instituto juntamente com o grupo diretor em realizar a revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), conforme relato:

[...] existe uma preocupação do grupo diretor e gestor desse Instituto em revisar esse PDI de uma forma mais democrática e participativa. O reitor já disparou esse processo [...] no Campus, também nós já disparamos esse processo aqui também. Nós já fizemos uma primeira etapa no sentido de entender a nossa situação nesse conjunto de mudanças e tentar alinhar, mais ou menos, os nossos objetivos estratégicos e a segunda etapa [...] vamos buscar implementá-la e estar estabelecendo esse diálogo com todos os servidores que estão nos vários setores-chaves de funcionamento desse Campus. **(Entrevistado 10)**

Há uma preocupação no sentido de averiguar o que a direção planejou com relação à modificação do comportamento dos seus servidores, na busca de um ambiente de trabalho mais harmonioso, com melhor qualidade de vida, e de funcionários mais motivados, que pudessem se sentir pertencentes ao grupo,

podendo opinar sobre seus destinos.

Para tal análise, segue o posicionamento de alguns entrevistados:

[...] isso até agora não aconteceu [...] eu acredito que não, nem foi porque a direção não quis, [...] com tantos procedimentos novos pra aprender [...] então, assim, ficou muito no material mesmo. Somente agora que já está uma coisa mais estabilizada, que todo mundo já sabe quais são os procedimentos novos, sabe como agir, agora, sim, está dando tempo pra pensar no servidor. Até então, não foi possível. **(Entrevistado 4)**

[...] não houve um programa específico pra isso não. Não houve tempo. Tudo muito rápido, as coisas acontecendo aqui na Escola, o cotidiano escolar acontecendo normalmente. Mais essa demanda. Eu vejo isso como um dificultador. Não houve esse preparo. **(Entrevistado 5)**

[...] na verdade, aqui não teve é nada porque nem com a gente não teve. [...] nós servidores estamos muito desmotivados e estamos sendo tratados como se fôssemos peça de um jogo [...] é o sistema taylorista. **(Entrevistado 8)**

[...] ambiente de trabalho mais harmonioso, eu mesma participei de uma situação que não propiciava, aliás, nenhum ambiente harmonioso, em razão das mudanças. Alguns setores tiveram que ser deslocados. Esse deslocamento às vezes se deu de forma impositiva, não se ouvia sugestões do grupo que estava inserido naquele local e tivesse que ser deslocado [...] isso aí acaba contribuindo para um ambiente hostil, um ambiente de desconfiança, um ambiente de não confiança nas

lideranças, funcionários mais desmotivados [...] talvez alguns grupos que por estarem tendo oportunidade de se capacitar, em razão de um contexto macro e não de uma coisa específica, institucionalizada, pudessem até se sentir mais motivados. **(Entrevistado 9)**

O entrevistado 9 retratou alguns motivos que podem ter feito com que os servidores não se envolvessem no processo de decisão da organização.

[...] mas, de uma forma geral, eu acho que a mudança não fez as pessoas se sentirem pertencentes ao grupo. Muitas vezes as pessoas se sentiram excluídas, isoladas até em razão dessas mudanças, mudou a estrutura organizacional [...] nem sempre essa relação foi pautada por um respeito, por um reconhecimento do que o outro exercia [...] a modificação nesse comportamento se deu até mais no sentido de não participar [...] não interessar, não se envolver, preferir às vezes a neutralidade em razão de não entrar em confronto face a essas mudanças. **(Entrevistado 9)**

O estudo permitiu também avaliar a atitude dos líderes da Instituição, no sentido de analisar se eles estão devidamente preparados para perceberem os avanços de sua equipe e modificar o seu comportamento, diminuindo o controle sobre a tarefa e substituindo-o por ações em busca de um melhor relacionamento. Eis a constatação:

[...] eu já falei que não tem líderes no IFMG, nessa administração, pra mim, não tem ninguém com perfil de

líder. Então, o que tem hoje, na Escola, é fofoca, intriga, deixando o ambiente de trabalho sempre mais pesado. Eu acho que as pessoas estão totalmente, aliás, o relacionamento na Escola piorou muito, muito mesmo. As pessoas estão totalmente desmotivadas. **(Entrevistado 3)**

[...] são poucos os que estão realmente preparados. Eu entendo que líder tem alguns traços que vêm já de personalidade, mas ele precisa de alguns aprimoramentos, [...] através desse treinamento específico para o cargo de gestão [...] falta esse aprimoramento [...] quando é assim um cargo de gestão, o diretor escolhe por um determinado perfil que ele acha que se enquadra no cargo, mas falta a capacitação pra melhorar essa competência. **(Entrevistado 6)**

[...] Infelizmente alguns não estão preparados [...] precisam participar de treinamento para aprender a lidar com os servidores [...] mandam os servidores fazer treinamento [...] mas tem que encaminhar os líderes também. Porque senão os servidores ficam com uma responsabilidade muito grande, e muitos não conseguem, às vezes, nem passar isso para o líder [...] há falta de sinceridade, comprometimento por parte de alguns líderes, provocando fragilidade e enfraquecimento no relacionamento da equipe. **(Entrevistado 7)**

Em se tratando de mudanças no local de trabalho dos servidores do IFMG-Campus Ouro Preto, a partir da criação do Instituto, alguns depoimentos evidenciam essas mudanças, apontando em que elas contribuíram para o melhoramento do seu desempenho:

[...] o meu local de trabalho sofreu um desdobramento, passamos a ter duas diretorias, a DIPE (Diretoria de Inovação, Pesquisa e Extensão) e o meu departamento ficou como Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias. Então, com esse desdobramento, algumas atribuições que eram somente da nossa área passaram a ser exercidas pela DIPE, o que diminuiu um pouco o nosso trabalho. A minha percepção é local, foi de tarefas. **(Entrevistado 6)**

[...] de um modo geral, eu acho que a criação do Instituto acabou criando essas mudanças [...] muitas vezes impostas, sem se ouvirem os indivíduos que operacionalizavam determinado setor. Por exemplo, no RH as pastas de todos os servidores foram pra reitoria [...] e depois foram trazidas. Isso gerou custos desnecessários. A parte de contratos [...] levaram tudo e as pessoas ficaram. **(Entrevistado 9)**

Com relação ao espaço físico em que os servidores do IFMG-Campus Ouro Preto desempenhavam as suas funções, houve algumas alterações, conforme registro do entrevistado 9:

[...] houve um reajuste, um setor que abrigava apenas um passou a abrigar três. Quer dizer, o local era o mesmo. O quantitativo de pessoas teve que ser ampliado. E não é só a questão das pessoas [...] equipamentos, mobílias, arquivos. A questão não é simplesmente funcionar aqui,

funcionar ali. Mas para que houvesse esse funcionamento e isso depois de um desgaste, acabou tendo que impactar em mudanças. Não sei se essas mudanças depois foram satisfatórias, atenderam plenamente, mas eu vejo que houve um desgaste que talvez não precisava ocorrer. **(Entrevistado 9)**

[...] como trabalho com o registro escolar, a percepção que eu tive foi o aumento do número de alunos [...] aumentaram os cursos, automaticamente, nós temos mais alunos na Escola. Hoje nós temos quase 3 mil alunos. **(Entrevistado 1)**

De modo geral, a partir das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, os participantes da entrevista se manifestaram em relação aos benefícios oriundos da reestruturação organizacional, registrando, assim, em que aspectos o ambiente de trabalho melhorou e se tornou mais produtivo e, conseqüentemente, com melhor qualidade de vida dentro da organização.

[...]eu penso que a mudança de Cefet pra instituto, ela não contribuiu em nada pra melhorar o ambiente de trabalho, porque foi traumática a mudança. Ela não se tornou mais produtiva porque foi uma perda de atividades [...] e a qualidade de vida também não melhorou em nada [...] Muitas pessoas sofreram. Umas adaptaram melhor que outras. **(Entrevistado 4)**

Para o entrevistado 4, algo já está sendo feito para mudar o quadro em que se encontra o IFMG-Campus Ouro Preto, com relação à qualidade de vida do servidor.

[...] estamos começando a caminhar ao contrário da sua pergunta. Então, agora a gente está pensando em qualidade de vida pra tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e, conseqüentemente, ele se tornar melhor. Porque agora que a gente teve tempo pra começar a pensar isso. É uma iniciativa que tem mesmo que sair do setor de Gestão de Pessoas, e eu acredito que neste ano de 2012 a gente já começa a ter algumas atitudes em relação a isso. **(Entrevistado 4)**

[...] Eu entendo que nesse aspecto, como diminuíram as tarefas, então, quando você pode se dedicar mais às que ficaram, nas que a gente tem, nas atribuições atuais, você melhora, diminui a ansiedade, diminui o estresse, você pode se aplicar melhor, então naquilo que você tem. Melhorou um pouquinho, de fato, não podemos queixar, não. **(Entrevistado 6)**

[...] eu não quero ser assim muito negativa, mas essas mudanças organizacionais contribuíram pouco para melhorar o ambiente de trabalho, pois a minha percepção é que líderes usam do poder para impor decisões e não para ouvir sugestões. A qualidade de vida está também relacionada ao ambiente saudável em que se vive e em que se trabalha [...] muitas vezes a gente pode perceber que nós, servidores, passamos mais tempo na instituição do que na casa da gente, do que na família, inclusive. A Instituição também representa uma família, mas a gente não percebe isso. A minha percepção é essa. **(Entrevistado 7)**

Os registros da entrevista reportam a opinião dos servidores do IFMG Campus Ouro Preto com relação aos aspectos que menos contribuíram na busca de maior maturidade e desenvolvimento profissional do quadro administrativo, tornando-os mais produtivos.

[...] o que menos contribuiu foi essa imposição, talvez esse pouco diálogo ou mesmo talvez uma deficiência no respeito ao exercício da atividade do profissional que teve que impactar mudanças [...] havia grupos que já estavam assim bem estruturados e esses grupos tiveram que ser, de certa forma, reagrupados, realocados [...] isso causou assim, pelo menos a priori, um transtorno. Depois, com o andar da carruagem, as abóboras vão se acomodando. **(Entrevistado 9)**

Várias sugestões foram elencadas pelo entrevistado 9 tendo em vista as novas atitudes que deverão ser colocadas em prática com relação ao trato com o servidor do IFMG-Campus Ouro Preto:

[...] fica como lição a necessidade de consultar, de ouvir, de procurar considerar a opinião do outro. Não que o outro vá impor a sua; a gente sabe que existe uma hierarquia, existe uma relação de poder que, às vezes, ela pode ser mais fragilizada, às vezes mais acentuada, mas, enfim, é preciso se olhar para o fato de que todos aqui têm o dever de contribuir para a instituição e que os cargos são transitórios, as pessoas não, e as pessoas jamais esquecem o modo como elas foram tratadas. **(Entrevistado 9)**

[...]a percepção que eu tenho é que essa organização, vamos colocar o IFMG-Campus OP, ela não traz uma tradição de uma gestão mais profissionalizada. Os aspectos de gestão são sempre muito parametrizados [...] porque fez políticas, então não existe uma, digo, pode-se verificar que existe uma ausência de políticas mais voltadas para que preconizam esses aspectos que já estão mais consolidados talvez nas grandes organizações privadas [...] essa cultura organizacional do Campus eu tomo como o principal fator que não tem permitido maiores investimentos na busca da motivação e do melhor desempenho dos seus servidores. **(Entrevistado 10)**

Com a transformação do Cefet Ouro Preto em IFMG-Campus Ouro Preto, os servidores identificaram alguns problemas ou falhas no processo de mudança organizacional, como falta de comunicação, mau planejamento e até ausência de um líder participativo no ambiente de trabalho. Seguem os depoimentos:

[...] com a transformação, sim. Porque nós fomos só informados que ia ser transformado em instituto e aí foi feito tudo em nível de direção mesmo. Então foi uma falha, pois deveria ter tido a participação da comunidade. **(Entrevistado 2)**

[...] foi percebido, assim, não só a falta de planejamento, mas também a falta de informações, comunicação e um líder forte capaz de congregar com as equipes as sugestões para a tomada de decisão. **(Entrevistado 7)**

[...] vou dizer a falta assim, a pouca comunicabilidade entre os líderes e os grupos que executavam os seus trabalhos nas diferentes áreas [...] e talvez assim até pelo

processo aqui ter sido muito rápido, e também ocorrer às vezes um encantamento de uma instituição menor para uma instituição mais ampla, talvez isso possa ter contribuído. **(Entrevistado 9)**

O entrevistado 9 cita a mudança que ocorreu com relação ao deslocamento de alguns servidores do Campus Ouro Preto para exercerem suas funções na reitoria, em Belo Horizonte:

[...] alguns dos elementos que sempre trabalharam aqui e foram deslocados para BH [...] então há uma mudança e, pelo menos a leitura que eu tive, é que havia assim um certo deslumbramento. **(Entrevistado 9)**

O mesmo entrevistado ainda ressaltou outras mudanças enfrentadas pelos servidores que houve antes do processo de criação dos institutos:

[...] éramos uma instituição que foi Escola Técnica por décadas, aí passou por um processo de cefetização também imposto pelo governo, que perdurou um mandato governista ou dois mandatos governistas, aí houve uma nova reestruturação [...] mantendo uma estrutura que já com décadas [...] nem se adaptou a uma situação e já foi imposta outra situação e é preciso atentar que as mudanças na estrutura não acarretaram mudanças diretas nos cargos [...] E às vezes ele tem que adaptar a uma mudança sem ter condições de estar devidamente preparado pra enfrentar essas mudanças. **(Entrevistado 9)**

O processo de reestruturação organizacional como um todo partiu de uma iniciativa do governo federal, sendo assim uma proposta governamental. Os entrevistados se posicionaram com relação à compreensão do processo de mudança.

[...] eu entendi, por quê? [...] na época eu fiquei curiosa e fui ler a lei [...] passei a entender o que ia ser do nosso campus e o que ia ser do Instituto. [...] Então foi assim uma questão mais minha do que realmente da divulgação e da tentativa de envolvimento por parte dos gestores [...] eu é que fui ler e eu que fui querer entender o que estava acontecendo. Foi pra satisfazer as minhas necessidades, foi por curiosidade minha mesmo. **(Entrevistado 6)**

[...] sinceramente, gostaria muito de ter compreendido assim efetivamente e de ter participado efetivamente assim das decisões, compartilhar mesmo com os colegas de trabalho, com o objetivo de contribuir mais com a reestruturação [...] estou ainda participando do processo [...] Estamos ainda em processo de aprendizagem. **(Entrevistado 7)**

[...] no início não [...] estou na fase da compreensão ainda, porque a gente aprende todo dia. E cada dia é uma coisa nova que a gente associa, analisa, critica e volta, e entende o processo como um todo. No início, foi tudo muito rápido. Não deu pra pensar muito assim se ia ser bom, se não ia. Então, assim, eu ainda estou num processo de assimilação de todo esse processo. **(Entrevistado 5)**

[...] hoje, essa reestruturação já está mais bem definida, mas no momento em que ela foi implantada não se sabia ao certo. Ainda estava numa [...] fase experimental do processo. Isso não quer dizer que eu seja contrária às mudanças, as mudanças ocorrem e elas também não ocorrem de uma hora pra outra. Elas são frutos de decisões, não é uma coisa micro. **(Entrevistado 9)**

A mudança decorreu de uma política que foi implantada em todo o território nacional, conforme declara o entrevistado 9:

[...] essa reestruturação, ela decorreu de uma política macro que foi implantada em todo o território nacional e aí cada instituição tem o seu jeito de olhar. Houve quem dissesse que a instituição perderia autonomia, que a instituição agora seria apenas um campus. Pra instituições que às vezes fossem UNEDs, isso poderia ser visto como de uma ótica diferente, então algumas instituições, por exemplo, as Agrotécnicas, perderam a sua autonomia, mas elas fazem parte de uma rede muito maior. Aqui era Cefet, passou a ser um campus. Há talvez uma leitura de que esse não ser mais uma autarquia, e sim, ser parte de uma autarquia, possa influenciar. **(Entrevistado 9)**

O estudo procurou investigar, através dos servidores do IFMG-Campus Ouro Preto, se houve uma boa receptividade em relação às mudanças ocorridas a partir da reestruturação organizacional dessa Instituição.

[...] A criação do Instituto em si não teve nenhuma interferência na minha atividade profissional. Mas aí é uma parte isolada. Eu fui uma das pessoas que fiz alguns questionamentos não com relação à mudança, mas ao modo dessa reestruturação, principalmente, no que se refere ao respeito aos indivíduos que tiveram que ter o seu ambiente de trabalho reestruturado. Mas [...] à medida que o tempo vai passando, as coisas vão se acomodando e as pessoas vão se adaptando, até pra poder conviver numa relação mais harmoniosa. **(Entrevistado 9)**

[...] Com uma certa restrição. Eu fiquei com um pouquinho de medo porque tem muito tempo que eu trabalho na escola, Escola Técnica quantos anos, CEFET quantos anos, de repente pra IFMG, eu fiquei meio perturbada com medo da mudança. **(Entrevistado 1)**

Para o entrevistado 1, a mudança se faz necessária e as pessoas precisam aprender a assimilar o processo, criando mecanismos de aceitação, conforme se segue:

[...] com medo, mas, ao mesmo tempo, com vontade de enfrentar [...] Você tem que criar mecanismos pra você enfrentar [...] A mudança é isso mesmo. A mudança mexe com a cabeça de todo mundo. Mas hoje, nessa globalização, nessa competitividade, a gente tem que correr pra mudança mesmo. A gente tem que tentar mudar, mesmo que a gente erre, a gente volta atrás e

conserta. **(Entrevistado 1)**

[...] como eu só tenho cinco anos de escola, eu não tive problemas em aceitar essa mudança. Não tenho assim uma visão muito ampla do que isso pode acarretar, mas eu acho que era o momento e aí eu fui junto. Eu não tive problema de aceitação não, eu aceitei bem.

(Entrevistado 5)

Como a mudança foi inevitável, os servidores tiveram que se adaptar aos novos moldes de administração. A questão é se esse novo sistema proporcionou uma melhor adaptação dos funcionários do IFMG-Campus Ouro Preto a um sistema mais participativo, modificando assim os seus pensamentos e atitudes, voltados para o trabalho em equipe. Os relatos apresentam os seguintes registros:

[...] num todo, eu acho que não houve isso não. Porque não foi feito um trabalho antes pra preparar esse cidadão à mudança. **(Entrevistado 2)**

[...] com a minha equipe eu fiz projeto, mostrei. Eu acho assim que existem aqui alguns setores que, por iniciativa deles, trabalham em equipe [...] mas nós somos uma rede, então não adianta, [...] muito trabalho que fazemos em equipe fica prejudicado porque a rede é frágil, não flui. **(Entrevistado 8)**

[...] as mudanças, infelizmente não contribuíram para melhor entendimento entre as equipes, fortalecendo suas atitudes e pensamentos, justamente pela falta de comunicação. **(Entrevistado 7)**

Para o entrevistado 7 o processo de comunicação não é eficiente, pois não há uma boa integração dos líderes com os seus liderados:

[...] muitas vezes as decisões são tomadas pelos líderes sem consultar as equipes locais de ponta e o resultado desse processo gera desgaste e desmotivação [...] Quem lida mesmo com o serviço, que sabe a maneira mais fácil, mais rápida, mais eficiente de desenvolver suas tarefas, não é consultado e as informações não são repassadas a tempo e a hora, em tempo real que elas precisam. [...] Então infelizmente, falta mesmo é comunicação, comprometimento, sinceridade e liberdade dos servidores para compartilharem informações e as suas dificuldades no dia a dia.
(Entrevistado 7)

BLOCO 2

No segundo bloco, buscou-se avaliar os aspectos que facilitaram e/ou dificultaram o processo de mudança organizacional com o surgimento dos Institutos Federais de Educação Tecnológica no Brasil a partir da afirmativa que houve uma mudança perceptível na estrutura organizacional do Instituto Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Para isso, os servidores que presenciaram e acompanharam todo o processo de mudança se manifestaram a esse respeito no que se refere ao planejamento, se ela foi ou não bem planejada.

[...] é evidente que houve um planejamento, mas é um

processo de construção muito duro porque envolve integração de três instituições muito consolidadas, três instituições com uma cultura organizacional aparentemente diferente, três instituições que, embora ofertem educação profissional, os eixos tecnológicos são completamente diferentes. E, até em torno disso, como o eixo tecnológico é completamente diferente, a própria percepção e visão de mundo são, muitas vezes, diferentes. **(Entrevistado 10)**

Segundo o entrevistado 10, a mudança foi percebida de forma diferenciada pelos diversos setores da organização, sendo que alguns destes foram mais resistentes a elas.

[...] não é um processo assim que se realiza unicamente derivado de um planejamento bem controlado. [...] não foi o caso, mas mesmo que houvesse todo um planejamento com suporte de controle para se alcançarem os objetivos, [...] esse mesmo planejamento [...] não seria garantia de que os objetivos seriam atingidos de uma maneira geral. Agora, também algumas pessoas têm uma maior percepção dessa mudança organizacional, outras têm menos. **(Entrevistado 10)**

E ainda, reforçando o processo de mudança, o entrevistado 10 cita que a organização deve prever que haja resistência e precisa buscar meios para reduzi-la ao máximo:

Alguns setores perceberam muito claramente essa

nova estrutura organizacional, os novos fluxos, procedimentos e atribuições. Outros setores menos, outros foram mais resistentes a essas mudanças, não cabe dizer aqui se estão certos ou se estão errados. Mas é evidente que outros setores foram mais resistentes [...] em qualquer organização, tem que prever isso. Qualquer proposta de mudança organizacional tem que prever que haja resistência. [...] tem que prever também mecanismos de tentar reduzir ao máximo essas resistências, senão os objetivos da mudança não são alcançados. **(Entrevistado 10)**

[...] com relação às diretorias de ensino, sim, houve um desdobramento, porque, até então, a gente via uma diretoria de ensino centralizada e aí houve uma descentralização. Acho que isso pode ser apontado como um ponto positivo [...] houve esse redimensionamento. Eu acho que isso propiciou uma melhoria, essa descentralização contribuiu pra que os trabalhos inerentes a esse setor fossem desenvolvidos de uma melhor forma. **(Entrevistado 9)**

[...] teve mudança, mas o planejamento ainda deixou a desejar porque faltou participação mesmo efetiva da comunidade como um todo. Foram poucos os que participaram. Quando o trabalho é feito por pouca gente, eu acho que o trabalho deixa a desejar. Quanto mais gente participando [...] melhor fica, mais cabeça pensando, melhor é o trabalho. Então nesse caso nós temos ainda que melhorar muita coisa. **(Entrevistado 6)**

Em se tratando das dificuldades enfrentadas pela direção com relação ao processo de adaptação à nova estrutura, alguns dos servidores manifestaram o seu ponto de vista.

[...] eu penso que todos os diretores dos *campi* sofreram tanto como qualquer servidor. Porque o diretor era a autoridade máxima. Agora na hierarquia, ele cai, digamos assim, pra quarto lugar [...] [...] então eu penso que tanto os diretores quanto os servidores tiveram que enfrentar muitas dificuldades para se adaptarem a essa nova forma de gestão. **(Entrevistado 4)**

[...] pela direção eu não vejo nenhuma [...] eu acho que houve um certo encantamento com essa nova situação [...] tanto que o Campus acolheu muito bem essa reitoria provisória. Os diretores fizeram o possível pra atender e receber bem os que vieram, muitas vezes em detrimento de uma pouca respeitabilidade com relação aos que aqui já se encontravam [...] não houve nenhuma dificuldade em aderir a essa nova estrutura por parte dos dirigentes. **(Entrevistado 9)**

[...] na verdade imposta. As maiores dificuldades são as pessoas mal preparadas, a falta de infraestrutura, a falta de pessoal, e eu acho que está sobrando cargo na escola. O que faltam são pessoas capacitadas para ocupar esses cargos. **(Entrevistado 3)**

Dando continuidade à pesquisa, de acordo com a percepção dos servidores, foram registradas informações inerentes ao apoio do grupo de direção para

alcançar os objetivos e metas e também uma avaliação sobre a eficácia dos métodos utilizados na reestruturação organizacional.

[...] a direção está tentando atingir os objetivos e metas até hoje, estão em busca das metas ainda. Alguns objetivos foram alcançados. As metas estão sendo construídas ainda, porque ainda está muito recente essa transformação de CEFET para IFMG. [...] Então, assim, isso está sendo construído. A Instituição ainda está passando pelo processo onde muitas modificações vão ser feitas ainda [...] pra atingir esses objetivos, essas metas.

(Entrevistado 2)

[...]O PDI foi feito de maneira muito emergencial, e o próprio grupo gestor, tanto do Campus quanto da reitoria, sabe que o PDI, na verdade, não reflete, de maneira muito clara, uma análise mais precisa da situação do Campus e quais objetivos e metas são essenciais para buscar o melhor desempenho e a melhor posição da organização.

(Entrevistado 10)

O entrevistado 10 confirma que a elaboração do PDI por ocasião da mudança não reflete, de maneira clara e precisa, a realidade do IFMG.

[...] por isso que há a preocupação de revisar esse plano de desenvolvimento institucional [...] em estabelecer procedimentos e ferramentas mais adequadas para que se possa construir um plano de desenvolvimento que de fato reflita as aspirações de todos os atores envolvidos, tanto

técnicos-administrativos quanto docentes. (**Entrevistado 10**)

[...] Não tivemos acesso a tais opiniões. Eu penso que a direção contou com a colaboração da equipe de trabalho dela. Fica difícil de responder. (**Entrevistado 1**)

Com relação à eficácia dos métodos utilizados, quando da reestruturação organizacional, foram registrados os seguintes relatos:

[...] não houve um método propriamente, eu penso [...] uma ferramenta muito utilizada, pensada, planejada intencionalmente pra buscar os objetivos dessa reestruturação organizacional. [...] o que houve foi uma aliança de interesses, fruto de uma integração entre três *campi*. Houve um compartilhamento, melhor dizendo, houve uma reestruturação de funções que ocasionou uma reestruturação de poderes políticos, e uma aliança em torno de um objetivo que é construir uma nova instituição. (**Entrevistado 10**)

Com relação a um planejamento sistêmico, o entrevistado 10 se posiciona, afirmando que:

[...] então, de maneira geral, não houve um planejamento sistêmico, que pensasse as várias dimensões dessa mudança organizacional. Agora, eu digo que não houve, não pelo fato de que as pessoas que estão

lá, que assumiram esse compromisso, desse novo reordenamento, desse novo arranjo organizacional, que estão lá [...] não desejaram, é porque elas também são, de maneira ou de outra, também sujeitos de uma realidade onde nunca houve essa preocupação enquanto modelo de gestão organizacional. **(Entrevistado 10)**

Continua o relato do entrevistado 10, expressando seu ponto de vista sobre o assunto proposto:

[...] então a percepção que eu tenho da história que eu conheço também desse Campus e dos outros é que isso também nunca houve [...] essa preocupação de fazer um, tanto no sentido de definir uma intencionalidade quanto no sentido de compartilhar essa intencionalidade com o conjunto de atores que são responsáveis pela oferta de serviços [...] é uma questão que tipifica o conjunto das outras instituições de ensino federais. Bom, mas isso é a minha posição pessoal. **(Entrevistado 10)**

[...] está muito novo ainda pra falar se atingiu ou não os objetivos. Tem muita coisa ainda pra acontecer. É difícil concluir. Mas está caminhando, porque novos cursos já existem. **(Entrevistado 1)**

[...] eu penso que, até hoje, a gente não sabe nem se foi eficaz ou se não foi [...] e eu acredito que não é tão eficaz porque se tivesse sido tão eficaz, não teria sentido estabelecer novas metas e novos objetivos [...] estamos em busca ainda de uma forma mais eficaz, porque a coisa foi

imposta, foi colocada de uma forma muito rápida, então, na verdade, não teve tempo de pensar pra fazer. Foi feito e agora é que está começando a pensar. **(Entrevistado 4)**

É possível constatar, através da participação dos entrevistados, se houve resistência por parte das equipes de trabalho, com relação à reorganização interna.

[...] resistência eu não sei se seria a palavra mais apropriada, eu acho que houve um certo desconforto, mas os grupos acabaram tendo que se organizar e realizar os seus trabalhos, independentemente. Eu acho mesmo porque muitos dos servidores têm compromisso com a Instituição. Não posso dizer que são todos, porque o próprio serviço público motiva esse descompromisso. **(Entrevistado 9)**

O entrevistado 9 cita que não há um programa de incentivo que garanta melhoria para os servidores do Instituto:

[...] Não há um programa de incentivo, de melhoria. A pessoa entra A e vai ficar A a vida inteira. Os processos para progressão são muito morosos e vai muito do indivíduo querer e às vezes a conjuntura não favorece esse querer. Então eu acho que resistência não seria, talvez houvesse um conformismo e um inconformismo moderado, porém realizando as suas atividades. **(Entrevistado 9)**

[...] Eu acho que houve. Eu acho que muita equipe deve ter, eu não vou te falar em equipe, porque eu nem sei onde tem muita equipe aqui. Porque houve perseguição, então houve resistência por parte dos servidores. **(Entrevistado 8)**

[...] Não, eu não identifiquei resistência, porque, como estava compartilhado, pelo menos essa questão que eu participei, que é do organograma, então cada um deu uma opinião e ninguém saiu batendo martelo, não. Foi realmente trabalhado e construído com todo mundo que estava querendo participar. **(Entrevistado 6)**

Entende-se que a educação é um processo de mudança contínuo. Os servidores registraram a sua percepção, manifestando se há um trabalho de comprometimento de todos os envolvidos na educação.

[...] Como nós trabalhamos numa área de educação, então eu acredito que há um comprometimento, sim. Até porque depende, nós estamos lá por causa da Instituição, então há esse comprometimento. Há um comprometimento por parte de todos os servidores. **(Entrevistado 7)**

[...] Eu acho que é necessário algo mais sistemático [...] eu acho que precisam ser criados programas pra isso. Assim, eu não vejo a gente discutir muito a educação como um todo. Talvez pelo dia a dia, o tempo passando tão rápido. Eu não vejo esse momento da gente parar e falar sobre a escola, sobre a educação como um todo. Eu acho que

é preciso pensar nessa questão, a educação como um todo. Eu acho que é preciso pensar nessa questão, sim.

(Entrevistado 5)

[...] penso que, apesar de tudo, nenhum servidor deixou de imaginar que o produto final de uma instituição de ensino é o bom desenvolvimento do ensino e do aluno [...] Só que eu acredito até que a pessoa que menos sofreu com toda essa transformação foi o aluno, porque, na verdade, ele não foi atingido. **(Entrevistado 4)**

Segundo o entrevistado 4, as mudanças atingiram de forma negativa somente os servidores técnico-administrativos:

[...] eu não sei se de forma intencional ou não intencional, mas acho que toda a imposição, todo o sofrimento, todo o trauma parou no servidor. Ele não chegou no aluno. Eu penso que todos os alunos hoje são mais felizes com a criação do Instituto do que antes como Cefet. Eu acredito que os professores, hoje, têm muito mais oportunidade [...] a verba hoje na escola pro aluno, ela é muito maior do que era antes, o aluno tem muito mais bolsas, criou-se um setor de pesquisa na escola que beneficia tanto o professor quanto o aluno [...] essa reestruturação da reitoria, ela foi traumática para o servidor técnico administrativo. Eu acho que não foi tanto nem para o professor e nem para o aluno.

(Entrevistado 4)

O estudo procurou investigar se houve fatores que contribuíram para facilitar a adaptação individual às mudanças na criação do Instituto Federal de Minas Gerais, o Campus Ouro Preto. As informações obtidas foram:

[...] eu acho que cada um adaptou-se ao seu modo, à sua maneira, [...] não foi feito um trabalho pra facilitar essa adaptação, não. Cada um adaptou-se à sua maneira, ao seu jeito, do jeito que tinha que ser. De forma imposta. **(Entrevistado 2)**

[...] até pelo contrário, hoje na Escola, as pessoas estão muito mais insatisfeitas, sem motivação pra qualquer coisa, você conversa com as pessoas, está todo mundo infeliz [...] estão todos contando a hora pra ir embora, pra aposentar, querendo férias, querendo greve, mas, ficar dentro da Escola, está difícil, é só por obrigação mesmo, pra cumprir horário. Os novatos, na grande maioria, estão com cargo. E talvez, por isso, eles estejam com essa motivação a mais. Mas, mesmo os novatos, você não vê muito entusiasmo, não, a não ser os que realmente têm cargo. **(Entrevistado 3)**

[...] se você perguntar assim quais fatores que contribuíram pra facilitar, eu não vejo, não houve uma ação sistemática para facilitar essa integração e essa maior inserção do servidor nesse quadro de mudanças, não houve nessa organização e nem houve no Instituto como um todo. Isso variou muito e varia muito de acordo com cada responsável de cada setor. Alguns fizeram isso com maior, talvez, entendimento, tranquilidade, no sentido de estar discutindo com a equipe. Outros não fizeram absolutamente nada [...] a ausência de uma proposta que constitui isso, um objetivo estratégico em termos de integrar os servidores

nesse quadro de mudanças dificultou esse processo.

(Entrevistado 10)

4.3 Parte 2: Análise dos questionários

Para a realização desta etapa do trabalho, foram questionados 171 servidores técnico-administrativos, sendo que 44 são do sexo masculino e 27 do sexo feminino.

Dos servidores que fizeram parte dessa pesquisa, 71 (41% dos respondentes) ingressaram no IFMG-Campus Ouro Preto até 2008, ou seja, antes da transformação de CEFET para Instituto. Os demais participantes (13 pessoas - 8% dos respondentes) foram efetivados na Instituição a partir de 2009. Do total de servidores técnico-administrativos, 87 (51%) não responderam ao questionário.

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, 28 pessoas, ou seja, 40% possuem pós-graduação, 32% da amostra representam os servidores que possuem graduação completa e 10%, aqueles com segundo grau completo. Dos que possuem o 1º grau e o 2º grau incompletos, temos, respectivamente, 3% e 11%.

Como se pretende registrar o nível de concordância ou discordância em relação às questões propostas nesse trabalho, foi utilizada a escala Likert de 05 pontos.

No primeiro questionamento (questão 5), sobre a melhoria no IFMG-Campus Ouro Preto, a partir da nova reestruturação organizacional, que ocorreu num momento histórico marcado pela criação dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, detectou-se que 31% dos servidores concordam que as melhorias no IFMG aconteceram após a criação dos Institutos Federais. Já 49% dos respondentes discordam totalmente ou simplesmente discordam de tal afirmativa. Analisando ainda a FIG. 1, observa-se que 34% concordam que houve

melhorias no Campus Ouro Preto e 17% não se manifestaram.

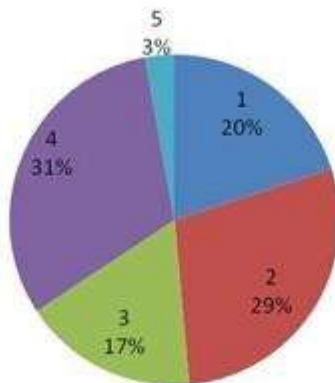


FIGURA 1 – “O IFMG-Campus Ouro Preto melhorou a partir da nova reestruturação organizacional, que aconteceu a partir da criação dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia?”

FONTE: Dados da Pesquisa, 2012.

Com relação à equipe de direção do Campus Ouro Preto, a questão 6 verificou se houve mudanças significativas a partir do processo de criação dos Institutos Federais, no sentido de esforçar-se na busca de novos conhecimentos a favor do crescimento pessoal e profissional dos seus servidores. A FIG. 2 registra que 43% dos respondentes discordam totalmente ou simplesmente discordam, e 37% concordam simplesmente ou concordam totalmente com a afirmativa dessa questão.

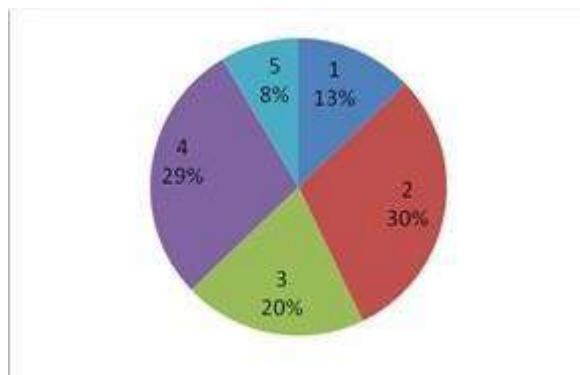


FIGURA 2 – “A equipe de direção do Campus Ouro Preto mudou, a partir do processo de criação dos Institutos Federais, no sentido de esforçar-se na busca de novos conhecimentos a favor do crescimento pessoal e profissional dos seus servidores?”

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A questão 7 diz que, a partir da reestruturação, foram criados novos cargos no Instituto Federal de Minas Gerais. Os novos líderes tiveram a preocupação de levantar as necessidades pessoais dos funcionários de cada setor, orientando-os, especificamente, quanto aos novos procedimentos, às novas perspectivas e às novas metas a serem atingidas.

Em se tratando desse aspecto, 37% dos respondentes discordam e 26% discordam totalmente. Do total de respondentes, apenas 17% concordam simplesmente ou concordam totalmente e 20% dos servidores não responderam (FIG. 3).

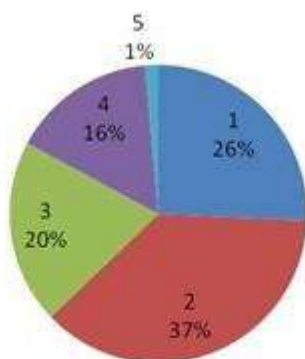


FIGURA 3 – “A partir da reestruturação, foram criados novos cargos no Instituto Federal de Minas Gerais. Esses novos líderes tiveram a preocupação de levantar as necessidades pessoais dos funcionários de cada setor, orientando-os, especificamente, quanto aos novos procedimentos, às novas perspectivas e às novas metas a serem atingidas?”

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Na questão 8 os respondentes se manifestam com relação ao processo de criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica, dizendo se, a partir dessa mudança, o acesso do diretor às pessoas que coordenam os diversos setores do IFMG-Campus Ouro Preto tornou-se mais intenso e livre. A FIG. 4 destaca que 17% dos respondentes discordam totalmente, 26% discordam e coincidentemente 26% dos respondentes nem discordam e nem concordam. Concordam com essa afirmativa 31% dos respondentes.

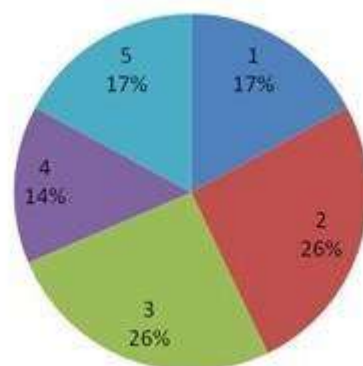


FIGURA 4 - “Com o processo de criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica, o acesso do diretor às pessoas que coordenam os diversos setores do IFMG-Campus Ouro Preto, tornou-se mais intenso e livre?”

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Foi feita uma afirmação, na questão 9, sobre a ocorrência de mudanças na maneira de pensar e de agir dos líderes do IFMG-Campus Ouro Preto, a partir do processo de reestruturação organizacional.

Com relação a esse ponto, 28% dos respondentes revelaram que concordam que houve mudança significativa, e 13% concordam totalmente. Já 23% dos respondentes disseram que discordam dessa afirmativa, e 13% discordam totalmente. Os outros 23% não se manifestaram (FIG. 5).

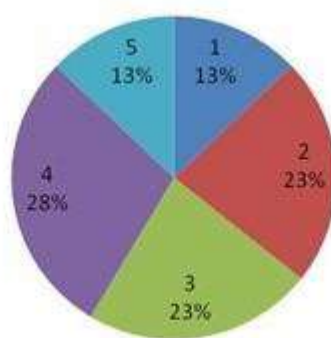


FIGURA 5 – “Houve mudanças perceptíveis na maneira de pensar e de agir dos líderes do IFMG-Campus Ouro Preto, a partir do processo de reestruturação organizacional?”

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

A questão 10 analisou a participação dos servidores nas decisões estratégicas do IFMG Campus Ouro Preto e o espaço para apresentação de sugestões, inclusive em relação ao futuro da Instituição. A FIG. 6 demonstra que 37% dos respondentes discordam e 24% discordam totalmente dessa afirmativa. Já 26% responderam que tiveram participação nas decisões e 13% não se manifestaram.

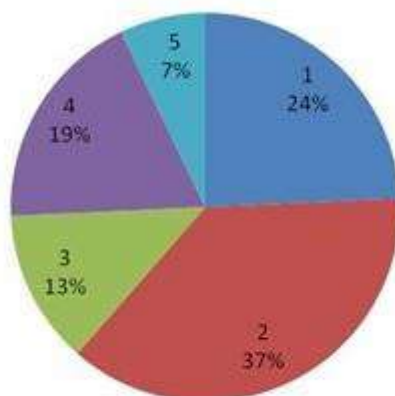


FIGURA 6 – “Os servidores tiveram participação nas decisões estratégicas do IFMG-Campus Ouro Preto, com permissão de apresentarem sugestões, inclusive em relação ao futuro da Instituição?”
 FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Já a questão 11 ressalta a capacitação e/ou a qualificação dos servidores do Campus Ouro Preto oferecidas pelo Instituto a partir da reestruturação organizacional, proporcionando níveis mais elevados de educação para os seus servidores, a fim de propiciar a eles atitudes mais refinadas e maior consciência social interna e externa do ambiente organizacional. Diante dessa afirmativa, 29% dos respondentes discordam e 11% discordam totalmente. Já 39% dos respondentes concordam/concordam totalmente e 21% não se manifestaram (FIG7).

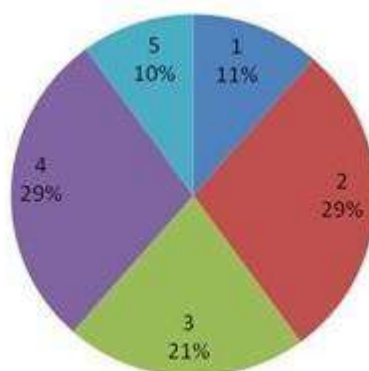


FIGURA 7 – “O IFMG-Campus Ouro Preto proporcionou níveis mais elevados de educação para os seus servidores, a partir da reestruturação

organizacional, a fim de propiciar a eles atitudes mais refinadas e maior consciência social interna e externa do ambiente organizacional?”
FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Na questão 12, está sendo analisado se todos os setores de trabalho do IFMG-Campus Ouro Preto promoveram cursos com o objetivo de suprir as necessidades profissionais, da melhor maneira possível. De acordo com a FIG. 8, dentre os servidores questionados, 39% deles discordam e 21% discordam totalmente. Do restante dos respondentes, apenas 14% concordaram e os outros 26% não responderam.

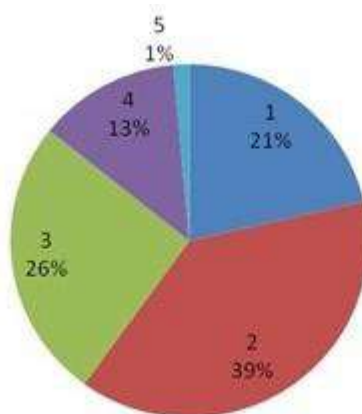


FIGURA 8 – “Todos os setores de trabalho do IFMG-Campus Ouro Preto promoveram cursos com o objetivo de suprir as necessidades profissionais, da melhor maneira possível?”

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Analisando a questão 13, que tem a finalidade de verificar se os métodos utilizados na reestruturação organizacional do IFMG-Campus Ouro Preto foram eficazes, o resultado apontado pela FIG. 9 é que 30% dos respondentes discordam e 21% discordam totalmente. Apenas 19% avaliaram que os métodos foram eficazes e 30% não se manifestaram.

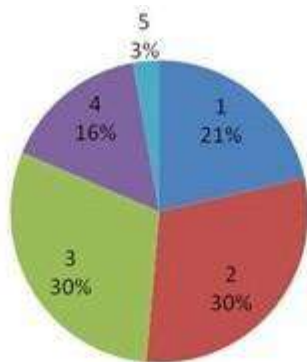


FIGURA 9 – “Os métodos utilizados na reestruturação organizacional do IFMG- Campus Ouro Preto foram eficazes?”

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

A questão 14 se reporta à adaptação dos servidores do IFMG-Campus Ouro Preto, sondando se as mudanças lhes proporcionaram uma melhor adaptação a um sistema mais participativo, em que todos pudessem mudar seus pensamentos e atitudes, voltados para o trabalho em equipe. A FIG. 10 demonstra que a maioria dos servidores (60%) discordam/discordam totalmente e que apenas 17% concordam com essa afirmativa. Não responderam 23% dos servidores.

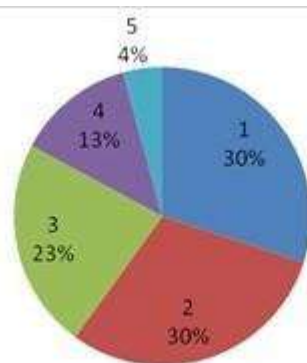


FIGURA 10 – “As mudanças proporcionaram uma melhor adaptação dos servidores do IFMG-Campus Ouro Preto a um sistema mais participativo em

que todos pudessem mudar seus pensamentos e atitudes, voltados para o trabalho em equipe?”

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

A questão 15 quer saber dos servidores que participaram da pesquisa se houve uma mudança perceptível na estrutura organizacional do IFMG-Campus Ouro Preto. A análise da FIG. 11 revela que 53% dos respondentes afirmam que perceberam a mudança. Dos outros 47%, não notaram mudanças 26% dos técnicos-administrativos questionados e 21% não se manifestaram.

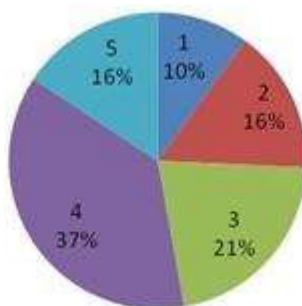


FIGURA 11 – “Houve uma mudança perceptível na estrutura organizacional do IFMG-Campus Ouro Preto?”

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

A questão 16 também registra a percepção dos servidores do IFMG-Campus Ouro Preto diante da afirmativa de haver um trabalho de comprometimento de todos os envolvidos na educação. Quarenta e cinco por cento dos que participaram da pesquisa discordam dessa afirmativa, 21% concordam com ela e 34% não responderam (FIG.12).

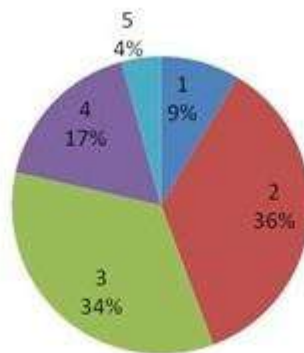


FIGURA 12 – “Os servidores do IFMG-Campus Ouro Preto percebem que há um trabalho de comprometimento de todos os envolvidos na educação?”
 FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Com relação ao planejamento do Instituto, na questão 17, 43% dos respondentes não concordam com a afirmativa de que o IFMG Campus Ouro Preto proporcionou aos seus servidores a capacidade de compreender, incorporar e operacionalizar o planejamento da Instituição. Dos respondentes, 33% não se manifestaram e 24% concordam com essa afirmativa (FIG. 13).

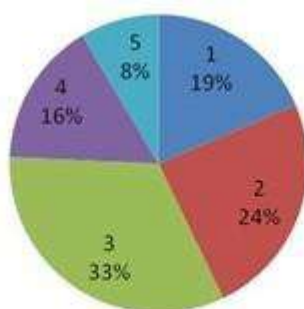


FIGURA 13 – “O IFMG Campus Ouro Preto proporciona aos seus servidores a capacidade de compreender, incorporar e operacionalizar o planejamento do Instituto.”

FONTE: Dados da pesquisa, 2012

Na questão 18, observa-se, através da análise dos resultados, que 52% dos servidores têm a percepção de que a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica se configura como importante estrutura para que os cidadãos tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas. Já 30% discordam e 18% não responderam (FIG. 14).

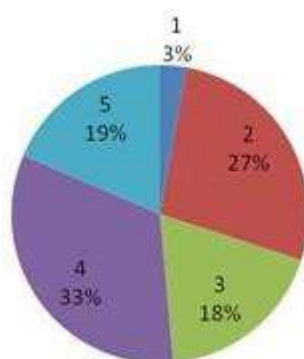


FIGURA 14 – “A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica se configura como importante estrutura para que os cidadãos tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas?”
FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar os elementos que marcaram a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional e, através das entrevistas e questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos do IFMG-Campus Ouro Preto, nota-se que os objetivos propostos na pesquisa foram atingidos.

Primeiramente, no que se refere à identificação das principais transformações ocorridas na estrutura organizacional do Campus Ouro Preto, pôde-se comprovar, através de alguns registros, que foram percebidas mudanças pelos servidores no organograma da Instituição

Analisando as entrevistas concedidas pelos servidores, observa-se que as principais transformações constatadas pelos entrevistados na estrutura organizacional do IFMG-Campus Ouro Preto foram a reestruturação de cargos, a definição de novas autoridades, o estabelecimento de uma nova hierarquia dentro de um modelo de gestão através da lei que criou os Institutos Federais; extinção do cargo de vice-diretor, que passou a assumir a função de diretor; criação do cargo de reitor, pró-reitores, diretor de gestão de pessoas, diretor de pesquisa e pós-graduação e coordenador de ensino superior; alteração dos organogramas de todos os campi do IFMG, criação de novos cursos e construção de prédios para atender à nova demanda.

Com relação à investigação das mudanças organizacionais percebidas no ambiente de trabalho, um dos entrevistados citou que:

[...] de um modo geral, eu acho que a criação do instituto

acabou criando essas mudanças [...] muitas vezes impostas, sem se ouvir os indivíduos que operacionalizavam determinado setor. (Entrevistado 9)

E continuou:

[...] houve um reajuste, um setor que abrigava apenas um passou a abrigar três [...] a questão não é simplesmente funcionar aqui, funcionar ali. Mas para que houvesse esse funcionamento e isso depois de um desgaste, acabou tendo que impactar em mudanças. (Entrevistado 9)

Sobre esse ponto, os entrevistados citaram em seus depoimentos as seguintes mudanças: acúmulo e excesso de trabalho, deslocamento de um número significativo de servidores técnico-administrativos do Campus Ouro Preto para a reitoria, demanda de trabalho crescente, utilização de uma ferramenta nova: o sistema de planejamento (SISPLAN), criação dos centros de custos, novos espaços de atuação, novos desafios com a expansão do espaço territorial de ação que antes era mais limitado e após a mudança tornou-se um espaço muito mais amplo de articulação, procedimentos novos para aprender; criação de novas diretorias, mudança nas atribuições, deslocamento da documentação do Campus Ouro Preto para a reitoria (pasta funcional do servidor e contratos), aumento do número de cursos, do número de alunos e das tarefas, reestruturação do ambiente de trabalho, implantação de uma nova estrutura organizacional com novos fluxos, procedimentos e atribuições.

A entrevista também conseguiu identificar a opinião dos entrevistados no que diz respeito aos aspectos que teriam facilitado e/ou dificultado o processo, no momento da criação dos Institutos Federais no Brasil.

De acordo com as respostas dos servidores, houve mais dificultadores que facilitadores durante o processo de criação do Instituto. Os aspectos apontados

foram:

Positivos:

- Descentralização da diretoria de ensino;
- Bom acolhimento da reitoria provisória pelo Campus Ouro Preto.

Negativos:

- Imposição de criação do Instituto pelo MEC;
- Impossibilidade de emissão de opinião pelos servidores para criação do Instituto;
- Rapidez no processo de mudança;
- Falta de preparação para as mudanças;
- Líderes despreparados;
- Pouco diálogo;
- Não participação da comunidade escolar;
- Falta de planejamento, de informações, de comunicação e de liderança;
- Pouca comunicabilidade entre os líderes e os grupos que executavam os trabalhos nas diferentes áreas;
- Dificuldades para adaptação a essa nova forma de gestão;
- Falta de pessoas capacitadas para ocupar os cargos; Falta de um planejamento sistêmico;
- Ausência de uma ação sistemática para facilitar a integração e inserção do servidor no quadro de mudança.
- Falta de investimentos na busca de motivação e de melhor desempenho

dos seus servidores, devido à cultura organizacional existente no IFMG Campus Ouro Preto.

Foi identificado, também, através da aplicação da entrevista e do questionário, o alto índice de insatisfação dos servidores em relação ao processo de mudança.

As citações a seguir, extraídas das respostas dos participantes na etapa da entrevista, comprova essa conclusão:

- A mudança não proporcionou uma melhor qualidade de vida;
- A mudança não foi saudável. A relação piorou.
- Houve falta de questões mais motivacionais na organização. Houve resistência.
- Houve falta de motivação dos servidores, resultando em um alto índice de adoecimento destes;
- Nada foi feito para favorecer o servidor.
- O deslocamento interno de alguns setores se deu de forma impositiva;
- Houve falta de respeito para com as pessoas do Campus Ouro Preto, pois eles não foram ouvidos;
- As pessoas estavam desmotivadas;
- Os líderes estavam despreparados;
- A mudança foi traumática;
- O ambiente de trabalho piorou com a mudança;
- Faltou comunicação;
- As mudanças só foram traumáticas para o servidor técnico-administrativo;

- A insatisfação foi geral.

Também na segunda parte do trabalho, foi efetuada a verificação do grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos e, para esse fim, foi utilizado um questionário composto basicamente por escalas de resposta do tipo Likert de cinco pontos, sendo que este se mostrou uma ferramenta eficaz na avaliação.

A análise do resultado dos pontos desse questionário leva à mesma conclusão obtida com os depoimentos da entrevista, ou seja, à dedução de que o técnico-administrativo está insatisfeito com as mudanças ocorridas na Instituição. Além disso, o levantamento realizado demonstra a necessidade de uma reflexão profunda, pois o índice de respondentes que não se manifestou é muito alto o que pode ser reflexo da indiferença que esse servidor sente diante das mudanças e até mesmo da Instituição em que trabalha, o que pode influenciar na qualidade de seu serviço e, conseqüentemente, dos serviços prestados pelo Instituto.

A confirmação das conclusões expressas anteriormente pode ser feita através dos exemplos de análises das respostas citados a seguir:

- Questão 5 - 49% dos respondentes discordam que o IFMG melhorou após a nova reestruturação;
- Questão 6 - 43% discordam que a equipe de direção mudou o seu comportamento para favorecer os servidores;
- Questão 7 - 63% responderam que os novos líderes não se preocuparam com a sua equipe de trabalho no sentido de orientá-los a partir de suas necessidades pessoais;
- Questão 8 - 43% não perceberam que o acesso do diretor às pessoas que coordenam os setores do IFMG tornou-se mais intenso e livre;
- Questão 10 - 61% afirmam que não tiveram participação nas decisões estratégicas do IFMG, sem permissão de apresentarem sugestões;

- Questão 11 - 40% afirmam que não lhes foi proporcionado níveis mais elevados de educação;
- Questão 12 - 50% afirmam que não houve a promoção de cursos em todos os setores do IFMG Campus Ouro Preto;
- Questão 14 - 60% manifestam que as mudanças não proporcionaram uma melhor adaptação dos servidores do Campus Ouro Preto a um sistema mais participativo.

Como foi mencionado, do total de respondentes houve um índice de cerca de 20% de servidores que não responderam às diversas questões.

Diante do exposto, infere-se que, após a realização da entrevista e do questionário aplicados aos servidores técnico-administrativos do IFMG-Campus Ouro Preto, muitos elementos importantes foram identificados, permitindo, assim, uma melhor avaliação das principais transformações ocorridas na Instituição, tanto na estrutura organizacional quanto no ambiente de trabalho, e a detecção do nível de satisfação que se encontra o servidor técnico-administrativo após a mudança organizacional. Além disso, os dados obtidos poderão contribuir para o desenvolvimento da organização, no tocante a uma melhor administração e uma oferta de ensino de boa qualidade.

A impossibilidade de entrevistar um maior quantitativo de servidores do IFMG-Campus Ouro Preto, técnicos e docentes, tornando mais preciso o levantamento das principais mudanças ocorridas no momento da criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica e obtendo uma visão mais abrangente do grau de satisfação de uma maior parte dos servidores dessa Instituição, pode ser considerada uma limitação desse trabalho. É importante ressaltar que a pesquisa foi realizada em período de greve nacional na educação.

Mesmo assim, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados, ficando, como sugestão para futuros trabalhos, a ampliação da pesquisa, envolvendo todos os servidores do Campus Ouro Preto e outras unidades do IFMG, assegurando, dessa maneira, a análise e estudo de um

maior número de críticas e sugestões com o intuito de promover o crescimento da Instituição como um todo.

6 . REFERÊNCIAS

A INOVAÇÃO PRESENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 104-109, abr./jun. 2002. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a10.pdf.

ABRUCIO, Fernando Luiz. A cooperação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. Revista de Sociologia Política, Curitiba: Universidade Federal do Paraná, n. 24, p. 41-67, jul. 2005a.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. Reforma do Estado e administração pública gerencial. 6. ed. São Paulo: FGV, 2005.

ABRUCIO, Fernando Luiz; FERREIRA COSTA, Valeriano Mendes. Reforma do Estado e o contexto federativo brasileiro. São Paulo: Konrad-Adenauer-Stiftung, 1998. (Pesquisas, nº 12).

ALVES, C. R. R. Educação profissional e absorção no mercado de trabalho: um estudo com egressos do Curso de Metalurgia do IFMG. Dissertação (Mestrado em Administração) - IFMG, Ouro Preto, 2012.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. O método nas Ciências Sociais. In: ALVES, M. GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa. 2. ed. reimp. São Paulo: Pioneira. Thompson Learning, 2002.

ANSOFF, H. I.; BRANDENBURG, R. G. A language for organization design: part II. Management Science: B717-731, 1971.

ARAÚJO, L. C. G. Mudança organizacional na administração pública federal brasileira. Tese (Doutorado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresa de São Paulo. São Paulo, 1982.

ARGYRIS, C. Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood, III: Dorsey, 1962.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: 70, 1977.

BARZELAY, Michael. Nova Gestão Pública: administração inteligente, inovação e práticas de Gestão. Revista SP.GOV.06. Entrevista concedida a Cristina Penz. Disponível em: www.revista.fundap.sp.gov.br/revista6/paginas/6entrevista.htm. Acesso em: 01 de maio de 2012.

BEVIR, Mark; RHODES, Rod; WELLER, Patrick. Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector. *Public Administration*. v. 81, n. 1, 2003.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências. Em *Tese*, v. 2, n. 1, jan./jul.2005, p. 68-80.

BRASIL. Lei de Responsabilidade Fiscal. (Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: 05 de dezembro 2011.

BRASIL. Lei n. 8.948, de 08 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Disponível em: http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/18948_94.htm.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília/DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em: 10 nov.2011.

BRASIL. Parecer CNE/CEB nº.16/1999 - Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Técnica de Nível Médio.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Democracy and public management reform*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 52, n.1, jan. 2001, p. 5-24.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. New York: Barnes & Noble, 1961.

CADBURY COMMITTEE. Report of the committee on the financial aspects of corporate governance. London, 1992. Disponível em: <http://www.ags.gov.au>> Acesso em: 5 ago. 2005.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

CAMARGOS, Marcos Antônio de. *Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor, retorno, sinergias e risco*. 2008. Tese (Doutorado em Administração) -Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CUNILL GRAU, Nuria. Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social. Caracas: CLAD, 1998.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures. Reading, Mass.: AddisonWesley, 1982. DEMING, W. E. Out of crisis. Cambridge, MA: MIT, 1986.

DORSET, Poole; BAKER, Davies. Webster's new universal dictionary. London: — 1979. Disponível em: <<http://www.webster-online-dictionary.com>>. Acesso em: 7 mar. 2006.

DRUCKER, P. The coming of the new organization. Harvard Business Review, p. 45-53, Jan./Feb. 1988a.

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: as interfaces dos Institutos Federais. Disponível em: dmd2.webfaccional.com/media/anais/EDUCACAO-PROFISSIONAL-E-TECNOLOGICA-AS-INTERFACES-DOS-INSTITUTOS.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. Socio-technical systems. In. CHURCHMAN, C. W.; VERHULST, M. (Eds.). Management Science Models and Techniques, v. 2: Pergamon, 1960.

FACCO, Fúlvio César. Estratégias de prestação de serviço e seus impactos na competitividade: um estudo de caso em uma empresa de biotecnologia. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - FEAD, Belo Horizonte, 2007.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. Revista de Administração Pública, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 126-156, 1997.

FAYOL, H. General and industrial management. New York: Pitman, 1949 [1916].

FERNANDES, Francisco das Chagas de Mariz. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da rede federal de educação profissional e tecnológica. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br>. Acesso em: 10 dez. 2011.

FONSECA, Celso Suckow. História do Ensino Industrial no Brasil. Rio de Janeiro: Escola Técnica, 1961.

GALVÃO, Maria Cristina Costa Pinto (Coord.). Novas formas de gestão dos serviços públicos: a relação público-privada. São Paulo: FUNDAP, 1997.

GARCIA, Sandra Regina de Oliveira. O fio da história: a gênese da formação profissional no Brasil. In: Trabalho e Crítica. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

GEHANI, R. R. Quality value-chain: a meta-synthesis of frontiers of quality movement. *Academy of Management Executive*, v. 7, n. 2, p. 29-42, 1993.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar-abr. 1995.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997. 107 p.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, Birmingham, v. 21, n. 4, p.1.022-1.054, Sept. /Oct. 1996.

GRUENING, Gernod. Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, v. 4, p.1 - 25, 2001.

HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. Maryland: University of Maryland - Center for Innovation, 1980.

HALL, R. Organizations, structure and process. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.

HALL, Richard H.; HAGE, Herbert Kufman. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pertince Hall, 2004.

HANDY, CHARLES. Deuses da Administração. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

HARRISON, James J. H. Corporate governance in the NHS: an assessment of boardroom practice. *Corporate Governance*, v. 3, n. 3, July 1998.

HARTLEY, Jean. Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money & Management*, jan. 2005.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional. Ouro Preto, 2009. Disponível em: <www.ifmg.edu.br>. Acesso em: 28 set. 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - CAMPUS OURO PRETO. Disponível em: <<http://www.cefetop.edu.br/institucional>>. Acesso em: 25/08/2011.

International Federation of Accountants - IFAC (2001)

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. Governance in the public sector: a governing body perspective. New York, 2001.

KELLY, Joanne; WANNA, John. A nova gestão pública e as políticas de programação orçamentária do governo. Revista do Serviço Público, v.52, n. 3,7 set. 2001.

Tradução de René Loncan Filho.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

LIKERT, R. New patterns of management. New York: McGraw-Hill, 1961.

LÜDKE, Menga; André, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986, 100 p.

MACGREGOR, D. The human side of the enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.

MACHADO, M. N. M. Entrevista de pesquisa: a interação entrevistador/entrevistado. Tese (Doutorado) - Belo Horizonte, 1991.

MANFREDI, S. M. Educação profissional no Brasil. São Paulo: Cortez, 2002.

MARTINS, Humberto Falcão. Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública?. São Paulo, 2002. Mimeografado.

MATIAS, A. B.; PASIN, R. M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. Revista de Administração - USP, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 5-13, jan./mar. 2001.

MAYO, E. The social problems of an industrial civilization. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1945.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004. 199 p.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historicoeducacaoprofissional.pdf>. Acesso em: 07 de junho de 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historicoeducacaoprofissional.pdf>.
Acesso em: 07 de junho de 2012.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez, 2000.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, 1995.

NEIVA, E. R. (2004). Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília..Brasília, DF. Não publicada.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 11, n. 1, jan./mar. 2007.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: Comunicação, 1997.

Tradução da 9. ed. americana por Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Júnior.

OTRANTO, Célia Regina. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação. Revista RETTA (PPGEA/UFRRJ), Ano I, n.1, p. 89-110, jan./jun. 2010.

PALLOT, June. New public management reform in New Zealand: the collective strategy phase. International Public Management Journal, v. 1, n. 1, p.1-18, 1998.

PEREIRA, José Matias. Porque é preciso reformar a administração pública no Brasil. Revista Gestão Pública. Disponível em: <http://revistagestaopublica.com.br/site2/>.
Acesso em: maio de 2012.

PEREIRA, Luiz Augusto Caldas. A Rede Federal de Educação Profissional e o desenvolvimento local. Dissertação de Mestrado (Anexo 29). 2003.

PERROW, C. Complex organizations: a critical essay. 3. ed. New York: McGrawHill, 1986.

PESQUISA qualitativa, exploratória e fenomenológica: alguns conceitos básicos. Disponível em <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 03 dez. 2011.

PROJETO de ensino: aprender fazendo estatística. Disponível em: http://www.des.uem.br/uploads/arquivos_professor/0221095505.pdf.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. Análise de conteúdo. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

RELEVÂNCIA e aplicabilidade da pesquisa em educação. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cp/n113/a02n113.pdf>. Acesso em 03 dez. 2011.

REZENDE, Denis A. Planejamento estratégico municipal e suas relações com as políticas de gestão de cidades e com a teoria da New Public Management. ENANPAD, 2005.

SALES, Valério Francisco Duarte. Impactos da qualidade percebida sobre as atitudes e intenções comportamentais dos estudantes. Dissertação (Mestrado em Administração) - FUMEC. Belo Horizonte, 2006.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. Conceito de gestão pública. Disponível em: br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100902115622AAVvjRu.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. Introdução à Gestão Pública. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

SANTOS, Lourival Nery. Princípios de governança corporativa: aplicabilidade na gestão pública. Rio de Janeiro: ESG, 2002.

SCOTT, W. R. Organizations: rational, natural and open systems. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.

SELLTIZ, Claire et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, Iraneide Soares da. Caminhando na história da Educação Tecnológica do Brasil em busca da participação feminina e negra. Disponível em: www.senept.cefetmg.br/galerias/Arquivos_senept/anais/quarta.

SLOMSKI, Valmor et al. Governança corporativa e governança na gestão pública. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

SOARES, Daniela Cristina; VIEIRA, Adriane. Reestruturação organizacional e reconstrução da identidade: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 8, n. 2, p. 209-225, maio/ago. 2010.

SOUKI, Gustavo Quiroga; PEREIRA, Cláudia Aparecida. Satisfação, motivação e comprometimento de estudantes de administração: um estudo com base nos atributos de uma instituição de ensino superior. In: 28º ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Curitiba: 2004.

STREIT, Rosalvo Ermes; KLERING, Luís Roque. Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos. In: ENCONTRO DE

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. Anais... Rio de Janeiro: EnAPG, 2004.

TAYLOR, F. W. Scientific management. New York: Harper & Row, 1947 [1911].

TENÓRIO, Fernando G.; RIBEIRO, Gylcilene S. A sociedade é protagonista na relação com o Estado? Rio de Janeiro: FGV, 2000. (Cadernos Gestão Pública e Cidadania, 15).

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K. Research methods in physical activity. 3. ed. Champaign: Human Kinetics, 1996.

TIENARI, J.; TAINIO, R. The myth of flexibility in organizational change. Scandinavian Journal of Management, Estocolmo, v. 15, n. 1, p. 351-384, jan. 1999.

TIPOS de pesquisa, considerando os procedimentos utilizados. Disponível em <http://www.ergonomia.ufpr.br/Tipos%20de%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 12 de junho de 2012.

TRAJETÓRIA recente da gestão pública brasileira. RAP Rio de Janeiro. Edição Especial Comemorativa 67-86, 1967-2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em 07/04/2012.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational culture through rites and ceremonies. Academy of Management Review, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. IN: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). Pesquisa qualitativa em administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WOOD, T.; CALDAS, M. P. A volta do tratamento de choque. Revista de Administração de Empresas - Ligth, v. 1, n. 4, p. 13-15, 1994.

YOUNG, S. A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing practices in the United States. Academy of Management Review, v.17, n. 4, p. 677-700, 1992.

APÊNDICES



APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa a ser realizada junto ao programa de pós-graduação Stricto Sensu da Universidade FUMEC.

A pesquisa tem como objetivo analisar os elementos que marcaram a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional.

A coleta de dados consiste na aplicação de um questionário estruturado com 18 perguntas a serem respondidas num tempo limite de 15 minutos.

O processo de coleta de dados não oferecerá riscos de inconveniência aos participantes uma vez que obedecerá a procedimentos que visam garantir sigilo e privacidade. Por sua vez, a análise e tratamento dos dados serão utilizados unicamente para fins científicos.

O(a) senhor(a) tem plena liberdade de recusar a responder alguma pergunta que lhe traga desconforto ou constrangimento.

A guarda do material será de responsabilidade do pesquisador e será incinerado num prazo de três anos.

Termo de Assentimento

Li os termos da pesquisa e aceito

participar. Ouro Preto,

____/____/2012

Participante

Universidade FUMEC
Programa de Pós Graduação Stricto Sensu
Mestrado em Administração
Pesquisadora: Edna Mapa Domingos
Rua Anália Esteves Ribas, 14 – Jardim Alvorada, - Ouro Preto/MG
Telefone: (031) 3551-5805

APÊNDICE B - Entrevista

Entrevista aplicada aos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Ouro Preto sobre os efeitos resultantes da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco I - Mudanças individuais

- 1 - Após a reestruturação do IFMG Campus Ouro Preto, houve uma modificação perceptível no perfil das suas lideranças (reitor, diretores, gerentes e coordenadores)?
- 2 - Houve mudanças na equipe de direção do Campus Ouro Preto no sentido de esforçar-se na busca de novos conhecimentos a favor do crescimento pessoal e profissional dos seus servidores?
- 3 - A partir da reestruturação organizacional, foram criados novos cargos no Instituto Federal de Minas Gerais, especificamente, no Campus Ouro Preto?
- 4- Com o processo de criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica, o acesso do diretor às pessoas que coordenam os diversos setores da instituição tornou-se mais intenso e livre?
- 5- Em se tratando do poder de decisão, o que mudou para os dirigentes com relação ao planejamento da organização?
- 6- A mudança foi encarada como uma forma saudável de crescimento profissional e pessoal na busca de novos espaços e de melhor qualidade de vida?
- 7- Houve mudanças perceptíveis na maneira de pensar e de agir dos líderes das instituições, a partir do processo de reestruturação organizacional?
- 8- Os servidores tiveram participação nas decisões estratégicas da organização, tendo liberdade para apresentar sugestões, inclusive em relação ao futuro da instituição, na busca do bem estar dos diversos grupos de trabalho, proporcionando-lhes assim a sua melhor formação, levando-os a pensar como equipe?
- 9- O que a direção planejou com relação à modificação do comportamento dos seus servidores, na busca de um ambiente de trabalho mais harmonioso, com melhor

qualidade de vida e de funcionários mais motivados, onde estes pudessem se sentir pertencentes ao grupo, podendo opinar sobre seus destinos?

10- Os líderes estão devidamente preparados para perceberem os avanços de sua equipe e modificar o seu comportamento, diminuindo o controle sobre a tarefa, substituindo-o por ações em busca de um melhor relacionamento?

11- Quais as mudanças percebidas no seu local de trabalho, a partir da criação do Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Ouro Preto?

12- Em que essas mudanças contribuíram para o melhoramento do desempenho do seu trabalho?

13 - Em que aspectos essas mudanças contribuíram para a melhoria do seu ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo e melhorando a qualidade de vida dentro da organização?

14- O que menos contribuiu na busca de maior maturidade e desenvolvimento profissional dos funcionários, tornando-o mais produtivos?

15-Com a transformação do CEFET - OURO PRETO em IFMG - CAMPUS OURO PRETO, você identificou problemas ou falhas no processo de mudança organizacional como, por exemplo, falta de comunicação, mau planejamento ou ausência de um líder participativo no seu ambiente de trabalho?

16- Você compreendeu bem o processo de reestruturação organizacional como um todo?

17 - Houve, por sua parte, uma boa receptividade em relação às mudanças ocorridas a partir da reestruturação organizacional da Instituição?

18- As mudanças proporcionaram uma melhor adaptação dos funcionários a um sistema mais participativo, que modificaram seus pensamentos e atitudes, voltados para o trabalho em equipe?

Bloco II - Aspectos que facilitaram e/ou dificultaram o processo de mudança organizacional com o surgimento dos Institutos Federais de Educação Tecnológica.

1-Houve uma mudança perceptível na estrutura organizacional do Instituto Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Qual a sua opinião com relação a esta mudança: ela foi bem planejada? Comente esta afirmativa.

2- Quais as dificuldades enfrentadas pela direção com relação ao processo de adaptação à nova estrutura proposta pelo Presidente da República do Brasil, Luís Inácio Lula da Silva?

- 3- Como foi o apoio do grupo de direção para alcançar os objetivos e metas?
- 4- Os métodos utilizados na reestruturação organizacional foram eficazes?
- 5- Com relação à reorganização interna, houve resistência por parte das equipes de trabalho?
- 6 - Você percebe que há um trabalho de comprometimento de todos os envolvidos na educação? Por quê?
- 7- Quais os fatores que contribuíram para facilitar a adaptação individual às mudanças na criação do Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Ouro Preto?

APÊNDICE C - Questionário de pesquisa

Leia com atenção este questionário antes de começar a respondê-lo.

SEÇÃO I - DADOS PESSOAIS

1- Sexo: 1- () masculino 2- () feminino

2- Faixa etária:

- 1.() Abaixo de 30 anos 2.() 31 a 35 anos
3.() 36 a 40 anos 4.() 41 a 50 anos 5.() Acima de 50 anos

3- Estado civil:

- 1.() Solteiro(a) 2.() Casado(a)
3.() Separado(a)/Divorciado(a) 4.() Viúvo(a)

4- Qual é o seu grau de escolaridade?

- 1.() até 2º grau incompleto
2.() 2º grau completo. Curso:
3 () Superior incompleto. Curso:
4.() Superior completo. Curso:
5() Pós-graduação (especialização, mestrado ,doutorado). Curso:

**SEÇÃO II - EFEITOS RESULTANTES DA CRIAÇÃO DOS
INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA**

Nesta seção, as questões foram elaboradas para registrar os efeitos produzidos pela a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da implantação do processo de unificação e mudança organizacional.

Favor registrar a sua resposta de acordo com a escala abaixo para cada uma das questões.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo Concordo	Nem concordo nem Totalmente	Concordo	discordo

**POR FAVOR, RESPONDA TODAS AS QUESTÕES! A SUA PARTICIPAÇÃO É
MUITO IMPORTANTE PARA A CONCLUSÃO DESTE TRABALHO!**

5-O IFMG-Campus Ouro Preto melhorou a partir da nova reestruturação organizacional, que aconteceu a partir da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.	1	2	3	4	5
6- A equipe de direção do Campus Ouro Preto mudou, a partir do processo de criação dos Institutos Federais, no sentido de esforçar-se na busca de novos conhecimentos a favor do crescimento pessoal e profissional dos seus servidores.	1	2	3	4	5
7- A partir da reestruturação, foram criados novos cargos no Instituto Federal de Minas Gerais. Esses novos líderes tiveram a preocupação de levantar as necessidades pessoais dos funcionários de cada setor, orientando-os, especificamente, quanto aos novos procedimentos, às novas perspectivas e às novas metas a serem atingidas.	1	2	3	4	5
8- Com o processo de criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica, o acesso do diretor às pessoas que coordenam os diversos setores do IFMG-Campus Ouro Preto, tornou-se mais intenso e livre.	1	2	3	4	5
9- Houve mudanças perceptíveis na maneira de pensar e de agir dos líderes do IFMG-Campus Ouro Preto, a partir do processo de reestruturação organizacional.	1	2	3	4	5
10- Os servidores tiveram participação nas decisões estratégicas do IFMG-Campus Ouro Preto, com permissão de apresentarem sugestões, inclusive em relação ao futuro da Instituição.	1	2	3	4	5
11- O IFMG-Campus Ouro Preto proporcionou níveis mais elevados de educação para os seus servidores, a partir da reestruturação organizacional, a fim de propiciar a eles atitudes mais refinadas e maior consciência social interna e externa do ambiente organizacional.	1	2	3	4	5
12- Todos os setores de trabalho do IFMG-Campus Ouro Preto promoveram cursos com o objetivo de suprir as necessidades profissionais, da melhor maneira possível.	1	2	3	4	5
13- Os métodos utilizados na reestruturação organizacional do IFMG-Campus Ouro Preto foram eficazes.	1	2	3	4	5

14- As mudanças proporcionaram uma melhor adaptação dos servidores do IFMG-Campus Ouro Preto a um sistema mais participativo em que todos pudessem mudar seus pensamentos e atitudes, voltados para o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
15- Houve uma mudança perceptível na estrutura organizacional do IFMG-Campus Ouro Preto.	1	2	3	4	5

16- Os servidores do IFMG-Campus Ouro Preto percebem que há um trabalho de comprometimento de todos os envolvidos na educação.	1	2	3	4	5
17- O IFMG-Campus Ouro Preto proporciona aos seus servidores a capacidade e compreender, incorporar e operacionalizar o planejamento do Instituto.	1	2	3	4	5
18- A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica se configura como importante estrutura para que os cidadãos tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas.	1	2	3	4	5