



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

NILZA GOMES CORREIA PENELUC

**A TRANSFORMAÇÃO DAS ESCOLAS AGROTÉCNICAS FEDERAIS DA BAHIA
EM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO:
UMA ANÁLISE DO SEU MODELO DE GESTÃO**

Salvador
2012

NILZA GOMES CORREIA PENELUC

**A TRANSFORMAÇÃO DAS ESCOLAS AGROTÉCNICAS FEDERAIS DA BAHIA
EM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO:
UMA ANÁLISE DO SEU MODELO DE GESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Élvia Mirian Cavalcanti Fadul.

Salvador
2012

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade
Salvador – UNIFACS

Peneluc, Nilza Gomes Correia

A transformação das Escolas Agrotécnicas Federais da Bahia em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano: uma análise do seu modelo de gestão. / Nilza Gomes Correia Peneluc. – Salvador: UNIFACS, 2012.

118 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Élvia Mirian Cavalcanti Fadul.

1. Administração estratégica. 2. Gestão pública. I. Fadul, Élvia Mirian Cavalcanti, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO
NILZA GOMES CORREIA PENELUC

A TRANSFORMAÇÃO DAS ESCOLAS AGROTÉCNICAS FEDERAIS DA BAHIA EM
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO: UMA
ANÁLISE DO SEU MODELO DE GESTÃO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca
examinadora:

Élvia Mirian Cavalcanti Fadul - Orientadora _____

Doutora em Urbanismo, pela Université Paris XII.

Universidade Salvador – UNIFACS

Antonio Ricardo de Souza _____

Doutor em Administração, pela Universidade Federal da Bahia - UFBA

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Simone Maria Rocha Oliveira _____

Doutora em Letras, pela Universidade Federal da Bahia - UFBA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano – *Campus Catu*

Salvador de 2012.

Dedico este trabalho, especialmente a Deus, que é digno de toda honra, toda glória e todo louvor. Agradeço pela força protetora e inspiradora que me ampara e me conduz todos os dias da minha vida, pela minha existência, por me permitir e possibilitar mais uma realização.

Dedico também com muito carinho a minha mãe, Claudemira Gomes Correia (*in memoriam*), que com grandes sacrifícios conseguiu me criar e me educar sozinha. Que compartilhou até 2002 da minha árdua trajetória quando eu ainda cursava a graduação, sempre me apoiando e cuidando dos meus filhos, na medida do possível, para que eu pudesse realizar um sonho de muitos que viriam. Infelizmente não está mais aqui para comemorar comigo a subida de mais um degrau na minha vida, mas continuo lhe sendo muito grata por tudo MINHA QUERIDA MÃE.

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Joelson dos Santos Peneluc, por todo apoio.

Aos meus filhos: Igor Correia Peneluc, Ramon Correia Peneluc e Janine dos Santos Pereira, pela compreensão das minhas ausências, pelo incentivo, por todo carinho e por serem a fonte de minha motivação.

Agradeço à minha orientadora Prof^a Dr^a Élvia Fadul, pela orientação, colaboração, compreensão e pela paciência. Sem dúvida, o seu apoio foi imprescindível para a conclusão deste trabalho.

Ao Diretor Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano – *Campus* Catu, Professor Alex Batista Dias, pelo apoio. Agradeço também por sua importante orientação à época, fato este que me motivou a lutar por este sonho pessoal e profissional.

Ao Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Professor Sebastião Edson Moura, por sua generosidade, confiança, pela valorização profissional atribuída a mim e pelo apoio financeiro durante os dois anos do curso, sem sua solidariedade com certeza não seria possível a realização desta conquista.

Aos colegas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano – *Campus* Catu pela compreensão, disponibilidade, atenção e respeito dispensado durante as pesquisas de coleta de dados, com os servidores ocupantes de Cargo de Direção/Função Gratificada pesquisados no Campus.

A funcionária da secretaria do Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA/UNIFACS: Sr^a Iracema Rosa de Moura, pela atenção e apoio dispensado durante o mestrado.

À Professora Simone Maria Rocha Oliveira, por sua atenção, carinho, presteza e disponibilidade, sempre me incentivando com uma palavra de encorajamento.

Agradeço também, aos membros da minha banca de qualificação do projeto de dissertação, Prof^o Dr. Sérgio Hage Fialho e Prof^o Dr. Augusto Monteiro, pelas valiosas sugestões tão importantes para a conclusão desta dissertação.

Aos demais professores do curso de Mestrado por suas valiosas contribuições e incentivos.

Às colegas do IF Baiano *Campus* Catu, Ana Rita Motas Araújo, Maria Lucinê Santos Carneiro e Rita de Cássia Borges Rocha, por acreditarem em mim e me encorajar a saltar rumo ao desconhecido.

O meu muito obrigada aos Professores do IF Baiano, Tárσιο Ribeiro Cavalcante e Eneida Alves Rios, pela excelente orientação na confecção dos gráficos.

À todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho fosse possível. Compartilho com VOCÊS este MOMENTO. Muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho se propõe a analisar as mudanças organizacionais ocorridas no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano *Campus* Catu, com a edição da Lei 11.892/2008 e identificar o modelo de gestão predominante no referido *Campus*, segundo a percepção de seus dirigentes. Para tanto, em um primeiro momento, foram descritas as características presentes nos modelos de gestão pública (patrimonialista, burocrático, gerencial) e caracterizadas as dimensões básicas de análise organizacional (estrutura e estratégia) presentes no mencionado Instituto, segundo a ótica de Souza (2007). A pesquisa de campo foi realizada com os gestores da Instituição, procurando identificar de acordo com a opinião dos mesmos, o modelo de gestão pública predominante na estratégia estrutura do *Campus*. Por fim, são apresentados e analisados os dados obtidos. As análises indicam que foi possível perceber do ponto de vista da estratégia que o IF Baiano *Campus* Catu apresenta um direcionamento para o modelo burocrático de gestão, com 58,66% (cinquenta e oito, vírgula sessenta e seis por cento). Enquanto que em relação a sua estrutura é possível perceber que há uma tendência para o modelo gerencial, apresentando 55,77% (cinquenta e seis, vírgula setenta e sete por cento) do total de pesquisados com esta percepção.

Palavras-chave: Modelos de gestão pública. IF Baiano. Dimensões de análise organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational changes occurring within the Federal Institute of Education, Science and Technology Campus Catu Baiano, with the enactment of Law 11.892/2008 and identify the predominant management model in that campus, according to the perception of its leaders. Therefore, at first, we described the characteristics present in public management models (patrimonial, bureaucratic, managerial) and characterized the basic dimensions of organizational analysis (strategy and structure) present in the mentioned Institute, from the viewpoint of Souza (2007). The field research was conducted with the managers of the institution, seeking to identify according to their opinion, the model of public management strategy structure prevailing in the campus. Finally, are presented and analyzed the data. The analyzes indicate that it was possible to realize the point of view of strategy that IF Baiano Campus Catu presents guidance to the bureaucratic model of management, with 58.66% (fifty-eight point sixty-six percent). While in relation to its structure you can see that there is a tendency for the managerial model, with 55.77% (fifty-six point seventy-seven percent) of all respondents with this perception.

Keywords: Models of public management. IF Baiano. Dimensions of organizational analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização dos Campi do IF Baiano.....	27
Figura 2 - Setores do Estado, Forma de Propriedade e Administração	42

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 - Modelo de gestão patrimonialista.....	53
Mapa 2 - Modelo de gestão burocrático	58
Mapa 3 - modelo de gestão gerencial	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cursos existentes no <i>Campus</i> Catu	30
Quadro 2 - Cursos existentes no <i>Campus</i> Guanambi	31
Quadro 3 - Cursos existentes no <i>Campus</i> Santa Inês	31
Quadro 4 - Cursos existentes no <i>Campus</i> Senhor do Bonfim	32
Quadro 5 - Curso existente no <i>Campus</i> Bom Jesus da Lapa	33
Quadro 6 - Cursos existentes no <i>Campus</i> Itapetinga.....	33
Quadro 7 - Cursos existentes no <i>Campus</i> Teixeira de Freitas	34
Quadro 8 - Cursos existentes no <i>Campus</i> Uruçuca	34
Quadro 9 - Cursos existentes no <i>Campus</i> Valença.....	35
Quadro 10 - Cursos existentes no <i>Campus</i> Governador Mangabeira.....	35
Quadro 11 - Mecanismos básicos de coordenação	65
Quadro 12 - Elementos do modelo de análise	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Organização pouco complexa e sem funções especializadas.....	79
Gráfico 2 - Baixo grau de departamentalização	80
Gráfico 3 - Procedimentos e normas pouco formalizadas.....	80
Gráfico 4 - Autoridade máxima com ampla esfera de controle.....	81
Gráfico 5 - Centralização de autoridade em uma única pessoa.....	81
Gráfico 6 - Responsabilidade do dirigente máximo em definir o funcionamento do <i>Campus</i>	82
Gráfico 7 - O Gestor com poder suficiente para tomar decisões por conta própria...82	
Gráfico 8 - O cargo de dirigente pode facilitar a obtenção de benefícios próprios83	
Gráfico 9 - Clara divisão de trabalho nos seus diversos setores.....	83
Gráfico 10 - Os serviços são executados por pessoas especializadas e capacitadas	84
Gráfico 11 - Respeito aos diferentes níveis hierárquicos	84
Gráfico 12 - A hierarquia como elemento preponderante para divisão de poderes...85	
Gráfico 13 - Necessidade de alto grau de formalização para padronização dos processos no <i>Campus</i>	85
Gráfico 14 - O <i>Campus</i> Catu possui alto grau de formalização.....	86
Gráfico 15 - Fluxograma definido por regras e normas rígidas	86
Gráfico 16 - Atendimento pautado na legalidade	87
Gráfico 17 - Estratégias decididas pela autoridade legal	87
Gráfico 18 - O plano estratégico é definido pelos principais gestores.....	88
Gráfico 19 - Uso da meritocracia como forma de avaliação	88
Gráfico 20 - Controle no uso dos recursos orçamentários/financeiros	89
Gráfico 21 - Estrutura hierárquica do Campus é horizontalizada, flexível e descentralizada	89
Gráfico 22 - Os gestores participam na tomada de decisões com a diretoria	90
Gráfico 23 - Decisões de gestores e servidores para beneficiar a sociedade	90
Gráfico 24 - Avaliação de desempenho na Instituição	91
Gráfico 25 - As decisões tomadas pelos gestores sofrem grau de discricionariedade	91

Gráfico 26 - Atividade que envolve metas.....	92
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Representação dos gestores quanto ao cargo x função	75
Tabela 2 - Representação Faixa etária x Sexo	75
Tabela 3 - Representação dos gestores – Tempo de Serviço	76
Tabela 4 - Representação dos gestores/jornada de trabalho.....	76
Tabela 5 - Representação da Escolaridade dos Gestores	77
Tabela 6 - Representação condensada da primeira parte do questionário	78
Tabela 7 - Resumo resultado dos questionários	93
Tabela 8 - Compilação resumo resultado dos questionários.....	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CEFET	Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica
CEPLAC	Escola Média Agropecuária da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DOU	Diário Oficial da União
EAD	Ensino a Distância
EAFs	Escolas Agrotécnicas Federais
EMARCs	Escolas Médias de Agropecuária Regional da CEPLAC
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IF Baiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
IFs	Institutos Federais
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PrND	Programa Nacional da Desburocratização
PROEJA	Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos
SAF	Secretaria da Administração Federal da Presidência da República
SEMOR	Secretaria da Modernização

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
2 A CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO	23
2.1 HISTÓRICO DOS <i>CAMPI</i>	29
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	38
3.1 AS REFORMAS DO ESTADO BRASILEIRO: uma breve análise.....	38
3.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA	48
3.2.1 Modelo de Gestão Pública Patrimonialista	49
3.2.2 Modelo de Gestão Pública Burocrática.....	53
3.2.3 Modelo de Gestão Pública Gerencial.....	58
3.3 DIMENSÕES DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	62
3.3.1 Estrutura organizacional	62
3.3.2 Estratégias organizacionais	66
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	69
4.1 MODELO DE ANÁLISE.....	69
4.2 Modelo da pesquisa	70
4.3 Sujeitos da pesquisa	72
4.4 Instrumentos de pesquisa	73
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	74
6 CONCLUSÃO	96
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A - Questionário aplicado aos gestores	103
ANEXO A - Organograma do IF Baiano <i>Campus Catu</i>.....	108
ANEXO B – Lei nº 11.892/2008 –Criação dos Institutos Federais	109

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por escopo o estudo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano-IFBaiano, objetivando a análise das mudanças organizacionais, ocorridas a partir de dezembro de 2008, introduzidas pela Lei 11.892/2008, com o propósito de identificar os modelos de gestão utilizados.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFs são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializadas 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.

Os objetivos para a implementação desses Institutos estão expressamente elencados no art. 7º da Lei instituidora (Lei 11.892/08), dentre eles:

- a) educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- b) cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- c) fornecimento de educação superior (cursos superiores de tecnologia, cursos de licenciatura, cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e especialização e cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado). (BRASIL, 2008).

A criação dos Institutos Federais respondeu à necessidade, em um país como o Brasil, da institucionalização definitiva da Educação Profissional e Tecnológica como política pública. O surgimento dos Institutos Federais estabelece vínculo com a valorização da educação e das instituições públicas.

A rede federal teve seu início em 1909, de acordo com o Decreto nº 7.566 de 23.09.1909, quando o então presidente da República, Nilo Peçanha criou 19 escolas em várias capitais do país: Florianópolis, Fortaleza, Salvador, Rio de Janeiro, São

Paulo, Porto Alegre, Belo Horizonte, entre outras, denominadas *Escolas de Aprendizizes Artífices*, cujo objetivo era o ensino industrial que somente passou a ser regulamentado como ensino profissional em 1971, com a publicação da Lei nº 5.692 de diretrizes e bases. Mais tarde, transformar-se-iam em Escolas Técnicas Federais e Colégios Agrícolas. E, posteriormente, em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFETs) e Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs).

Tais Escolas (fazendo referência às Técnicas e Agrotécnicas) tinham, dentre suas características, a subordinação à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC) e possuíam, tanto autonomia administrativa quanto financeira, em decorrência do *status* de autarquias federais. Estas compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, juntamente com os Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFETs, as Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná e com as Escolas Agrotécnicas Federais - EAFs.

As Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) eram responsáveis pela oferta de educação profissional, com tendência para o ensino no setor agropecuário. Em decorrência da publicação da Lei nº 11.892, datada de 29 de dezembro de 2008, as EAFs foram transformadas em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e possibilitando a oferta de ensino EAD, superior e pós-graduação. Com o sancionamento da Lei acima referida, os Centros Federais de Educação Tecnológica (antigos CEFETs) também atingem o status de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFs, ANEXO-B.

Com a edição da Lei nº 11.892/2008, as antigas Escolas Agrotécnicas Federais e as Escolas Médias de Agropecuária Regional da Ceplac – EMARCs integraram-se ao IF Baiano, com a seguinte composição: *Campus* CATU (Escola Agrotécnica Federal de Catu); *Campus* GUANAMBI (Escola Agrotécnica Federal Antonio José Teixeira); *Campus* SANTA INÊS (Escola Agrotécnica Federal de Santa Inês); *Campus* SENHOR DO BONFIM (Escola Agrotécnica Federal de Senhor do Bonfim); *Campus* BOM JESUS DA LAPA; *Campus* ITAPETINGA; *Campus* TEIXEIRA DE FREITAS; *Campus* URUÇUCA; *Campus* VALENÇA e *Campus* GOVERNADOR MANGABEIRA.

A sua transformação não foi aceita de forma pacífica. Muitos olhares desconfiados acerca dessa mudança, com argumentos de que uma vez concretizada, tais instituições perderiam a sua identidade e o poder político na região em que está inserida. Por outro lado, esta mudança no Instituto Federal Baiano ocorreu ao longo do processo de reforma do Estado, realizada com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE (1995) que procurava introduzir na administração pública brasileira um modelo de gestão nos moldes gerencialistas. Não há indícios claros de que a transformação das Escolas Agrotécnicas tenha sido resultante da reforma do Estado empreendida no país na década de 90, mas como esta mudança ocorreu durante este processo, cabe indagar se o Instituto Federal Baiano, na sua transformação institucional, conseguiu também empreender algum tipo de mudança organizacional na sua gestão e no seu funcionamento administrativo.

Souza (2007), em sua tese realizou estudo nas agências reguladoras com o intuito de verificar a configuração do modelo de gestão utilizado por essas agências. Seu objetivo foi entender “como se configura o atual modelo de gestão das agências reguladoras ANEEL e ANATEL, segundo a interpretação de seus principais dirigentes.” (SOUZA, 2007, p. 20).

Neste estudo, o autor caracterizou e verificou as dimensões básicas de análise organizacional (estrutura, estratégia, relação com o ambiente e o sistema político) presentes nas agências reguladoras, descrevendo os modelos de gestão pública patrimonialista, burocrático e gerencial, que se apresentam de forma mais significativa nessas agências. Essa tese serviu de inspiração para a realização do projeto de pesquisa que deu origem a presente dissertação.

Assim, considerando a existência, na administração pública brasileira, de peculiaridades na sua gestão, traduzidas por – modelos de gestão - e inspirando-se na estrutura do trabalho de Souza (2007) já que este trata de modelo de análise semelhante ao presente estudo, indaga-se como questão central:

De que forma o modelo de gestão pública predominante no Instituto Federal Baiano *Campus Catu* é caracterizado na percepção de seus dirigentes na Instituição?

Esta questão deverá ser respondida através dos seguintes objetivos:

a) Objetivo geral

Verificar qual é a configuração do atual modelo de gestão praticado pelo Instituto Federal Baiano *Campus* Catu, segundo a percepção de seus dirigentes.

b) Objetivos específicos

- Descrever e analisar as mudanças organizacionais com a transformação em Instituto Federal Baiano *Campus* Catu.
- Identificar e descrever as características dos modelos de gestão pública (patrimonialista, burocrático, gerencial) destacando as que configuram predominantemente à gestão do Instituto Federal Baiano *Campus* Catu.
- Caracterizar e analisar as dimensões básicas de análise organizacional (estrutura e estratégia) presentes no Instituto Federal Baiano *Campus* Catu após a mudança.

A importância do Instituto no contexto da educação superior no país e a ausência de conhecimento da sua gestão após uma mudança significativa na sua organização foram as razões que motivaram este estudo.

Esta dissertação estrutura-se em 05 (cinco) partes, iniciando com esta introdução que apresenta as razões para a realização deste estudo, a questão central de pesquisa e os objetivos gerais e específicos, as transformações ocorridas nas Escolas de ensino técnico no Brasil, chegando a tornarem-se Escolas Agrotécnicas Federais, e quais os diplomas normativos e a conjectura sócio-política que proporcionaram a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A segunda parte apresenta um histórico desde a criação das Escolas Agrotécnicas Federais até a sua transformação em Instituto Federal. São os *Campi* que compõem a estrutura do IF Baiano e são expostos quadros com os cursos de nível médio, superior e os de pós-graduação, nele existentes, com o advento da Lei nº 11.892/08.

A terceira parte deste trabalho trata do referencial teórico, onde são expressas as principais disposições no que tange a abordagem teórica, descrevendo os modelos de gestão e as reformas do Estado brasileiro, com enfoque no modelo gerencial. Nesta seção ainda faz-se referência às dimensões de análise organizacional que

foram utilizadas nas análises dos modelos de gestão, no tocante a estrutura organizacional e as estratégias organizacionais.

Na Quarta parte, referente aos procedimentos metodológicos do trabalho, é apresentado um quadro com os elementos do modelo de análise em que se visualizam os conceitos dos modelos de gestão, seus respectivos componentes e indicadores utilizados na pesquisa. No mesmo capítulo, foram abordados os recortes metodológicos utilizados, as questões pertinentes ao modelo da pesquisa e enumerados os instrumentos perquiridos a fim de possibilitar a coleta de dados para posterior investigação.

Por fim, a conclusão que contém uma apresentação e análise de dados que visa à identificação do modelo de gestão predominante no IF Baiano *Campus* Catu, através da comparação das respostas obtidas com a aplicação dos questionários aos gestores do Instituto.

2 A CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO

As *Escolas de Aprendizes Artífices* foram a primeira nomenclatura dada às Instituições de ensino técnico no Brasil, pelo governo federal em 23 de setembro de 1909, pelo então presidente Nilo Peçanha. Sua regulamentação ocorreu com o Decreto nº 7.566/1909, promovendo a criação de 19 (dezenove) escolas em várias capitais do país: Florianópolis, Fortaleza, Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Belo Horizonte, dentre outras e oferecendo cursos de alfaiataria, encadernação, serralheria, sapataria e marcenaria.

Segundo Manfredi (2002), a instauração dessas Escolas por Nilo Peçanha é que culminaram anos mais tarde, nas Escolas Técnicas e Colégios Agrícolas. E, posteriormente, em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFETs) e Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs). Ambos configuram-se em autarquias federais e, portanto, eram dotados de autonomia administrativa, didática e financeira, cuja responsabilidade era a de oferecer, além do ensino médio, diversos cursos e programas que promovessem a educação profissional.

Acerca da evolução sofrida pela educação federal na rede federal, aborda Otranto (2010) que:

No final da década de 30, as Escolas de Aprendizes Artífices deram lugar aos Liceus Industriais, mudança que pouco alterou os objetivos das antigas instituições. A partir de 1942, surgiram as Escolas Industriais e Técnicas, no lugar dos Liceus, com o objetivo de oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. No ano de 1959, as Escolas Industriais e Técnicas passaram a categoria de autarquias e foram denominadas de Escolas Técnicas Federais. Em 1978, devido ao crescimento e evolução, três delas se transformaram em Centros Federais de Educação Tecnológica, surgindo os CEFETs do Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais, posteriormente acrescidos de outras escolas que também foram alçadas à categoria de CEFETs. (OTRANTO, 2010, p.2).

Com o sancionamento da Lei nº 11.892/08 pelo então Presidente da República Luís Inácio Lula da Silva, os Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFETs e as Escolas Agrotécnicas Federais – EAFs foram substituídos pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFs. Os debates em torno de sua criação iniciaram-se com a edição do Decreto nº 6.095/07, pelo Ministro da Educação Fernando Haddad.

No caput do artigo 1º do Decreto, fica definido que: “O Ministério da Educação estimulará o processo de reorganização das instituições federais de educação profissional e tecnológica, a fim de que atuem de forma integrada regionalmente” (BRASIL, 2007). Essa reestruturação seria alcançada com a implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Uma grande questão levantada quanto à criação dos Institutos com a edição do Decreto do Ministro era a falta de conhecimento quanto à entidade referida, ausente uma configuração institucional que conduzisse a sua legitimidade social. Diante da falta de parâmetros que pudesse melhor identificar, várias discussões e opiniões a respeito da sua estrutura ganharam espaço nas relações intersubjetivas.

Na visão de Pacheco (2010), esse quadro só mudou quando o Ministro Haddad predispôs a promover um diálogo com a Rede, traduzindo em uma fidelidade de sua formatação com as disposições legais ora sancionadas pelo Presidente da República.

Quanto às Escolas Agrotécnicas, estas enxergaram a mudança com muita desconfiança já que seu objetivo inicial era o de tornar-se um CEFET, almejando atingir o posto de instituição de educação superior, além da busca pela ampliação de sua autonomia. Os argumentos contrários à transformação em Instituto Federal, apontados por Otranto (2010) foram além da perda de identidade dessas instituições, o possível comprometimento da oferta dos cursos profissionalizantes e a perda do poder político educacional específico de determinada região.

Os CEFETs também resistiram à proposta de mudança, uma vez que já era considerada uma instituição de educação superior e tinha pretensões de chegar ao patamar de universidade tecnológica, assim como já estava em curso a concretização do CEFET do Paraná. Alega Otranto (2010) que:

Os CEFETs são os que poderiam sentir-se mais à vontade dentro do novo modelo, por já contarem, em sua grande maioria, com as condições exigidas pela legislação. Trabalham com os três níveis de ensino, oferecem cursos superiores, desenvolvem pesquisa e extensão e seu corpo docente é, no cômputo geral, o de maior qualificação. Esses fatores foram levantados em quase todas as discussões, como elementos favoráveis à adesão. (OTRANTO, 2010, p. 8).

No entanto, seus argumentos contrários eram os de que essa transformação representaria um retrocesso acadêmico para os CEFETs, desde os programas de graduação até o doutorado, além de limitar o financiamento uma vez que metade das vagas referentes ao ingresso era voltada para o ensino médio-profissional. No dizer de Suzane (2010):

A nova nomenclatura dada aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefet), que passaram a chamar-se de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, conferiu-lhes o status de universidade. Assim equiparam-se às universidades federais em termos de funcionalidade, de acesso ao fomento de pesquisa e de extensão, de apoio dos programas ministeriais e também de autonomia para a criação de novos cursos. (SUZANE, 2010, p. 9).

A proposta de criação dos Institutos Federais surge com o projeto de Lei nº 3.775/2008, assinado pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 16 de julho de 2008, onde cria 38 institutos federais de educação, ciência e tecnologia no país. A matéria foi aprovada pela Câmara dos Deputados, pelo Senado Federal e sancionada pela presidência da República em 29 de dezembro de 2008, através da Lei nº 11.892/08, sendo publicada no Diário Oficial da União em 30 de dezembro de 2008, provocando uma reorganização e reestruturação da rede federal no tocante à educação profissional.

Araújo e Hipólito (2010) asseveram que enquanto os Institutos possuem menor grau de limitabilidade já que estas são reconhecidas como Instituições de Ensino Superior, básica e profissional, os CEFETs, por sua vez, eram definidos como Instituições que ofertavam educação profissional nos variados níveis de ensino. Além disso, os Institutos possuíam maior autonomia para a criação, tanto de cursos técnicos, quanto superiores de graduação e pós-graduação.

A respeito dessa Lei, Santana (2011) assevera que os Institutos Federais, em cada exercício, definem o mínimo de 50% (cinquenta por cento) das vagas de ingresso destinam-se para o ensino médio profissional, enquanto que o mínimo de 20% (vinte por cento) direciona-se para formação de nível superior e pós-graduação.

Nesse pensamento, Ball (2005) assevera que com essa nova configuração, os gestores ganham um maior grau de liberdade quanto à utilização dos recursos financeiros, bem como nas atividades político-pedagógicas a serem desenvolvidas.

O gerencialismo assume o papel ainda mais incisivo nos indicadores que servem de parâmetros para a avaliação das realizações feitas por cada Escola.

Outro benefício dessa transição é apontado por Araújo e Hipólito (2010):

Embora o modelo de Pró-reitorias do IF seja, aparentemente, semelhante às Diretorias Sistêmicas do CEFET, está em construção um modelo de gestão diferente do que era aplicado nos CEFETs, os quais constavam de uma Unidade Sede, que centralizava os recursos financeiros e administrativos e Unidades Descentralizadas, que apresentavam uma autonomia administrativa bastante restrita. [...] Com a transformação em IF, agrupa-se um conjunto de Escolas – denominadas *Campus* – em torno de uma Reitoria responsável pela gestão em relação ao Ministério da Educação. Outra intenção é descentralizar os recursos financeiros para que sejam administrados diretamente pela Direção Geral de cada *Campus*. Este modelo encontra-se em implantação, não sendo ainda possível avaliar sua funcionalidade. (ARAÚJO; HIPÓLITO, 2010, p. 7).

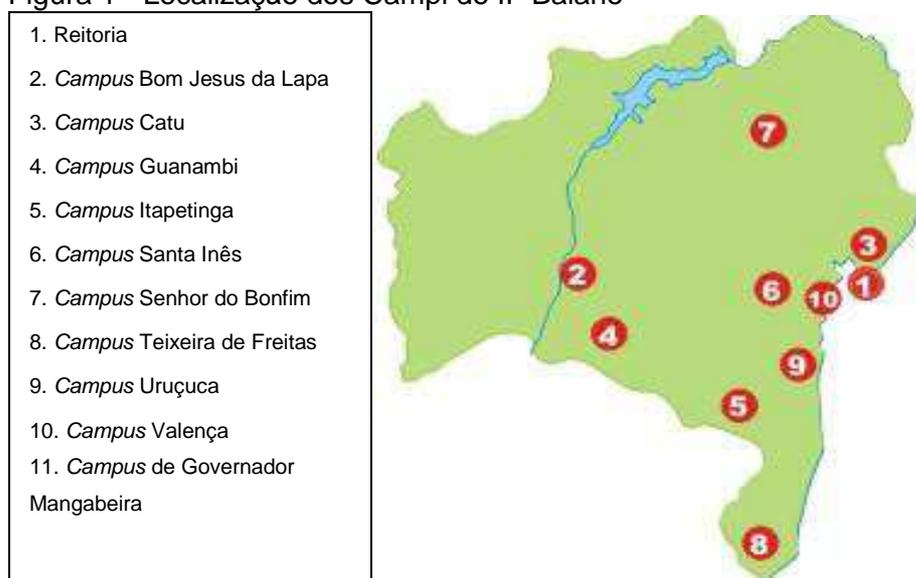
Nesse sentido, o autor supracitado acrescenta:

Na categoria características e finalidades encontram-se, conceitualmente, diferenças significativas entre os IFs e os CEFETs. No Decreto 5224/2004 observa-se a preocupação na relação das instituições com a sociedade, entretanto esta inserção é referida, geralmente, em termos de “tendências do setor produtivo” ou “articulação com a sociedade e o setor produtivo”. Já para os IFs observa-se, claramente, a expansão desse conceito de inserção social: quando o texto especifica como finalidade consolidar e fortalecer os arranjos produtivos, sociais e culturais locais e propõe o mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural, desafia as Instituições a olhar a sociedade como um todo, expandindo o foco para além do setor produtivo tradicional, ou num outro olhar, definindo mais claramente o termo setor produtivo [...] . Os IFs devem se inserir nas comunidades locais com a tarefa de criar soluções que agreguem melhorias na qualidade de vida destas comunidades: é o pilar da extensão que, quando ocorria, tradicionalmente, sempre esteve focado no setor produtivo tradicional. (ARAÚJO, 2010, p. 7).

O Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC), criou um modelo institucional absolutamente inovador, em termos de proposta político-pedagógica: Os Institutos Federais de Educação que são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino e compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, através da promulgação da Lei nº 11.892, de 29.12.2008, publicada no DOU de 30.12.2008, sancionada pelo Presidente Luís Inácio Lula da Silva.

Os Institutos Federais foram criados com a transformação e/ou integração de 31 (trinte e um) Centros Federais de Educação, 39 (trinta e nove) Escolas Agrotécnicas Federais e 8 (oito) Escolas Técnicas, vinculadas à Universidades Federais, atuando em cursos técnicos, em sua maioria na forma integrada com o ensino médio; cursos de engenharias e de licenciaturas em ciências física, química, matemática e biologia; graduações tecnológicas, especializações, mestrados profissionais e doutorados voltados para pesquisa aplicada à inovação tecnológica. A seguir a Figura 1, com a localização dos Campi do IF Baiano.

Figura 1 - Localização dos Campi do IF Baiano



Na figura acima se pode observar que os 10 (dez) *Campi*, e a Reitoria constituem o IF Baiano, os quais estão espalhados pelo estado da Bahia, sendo que os *Campi* de Catu e Governador Mangabeira encontram-se localizados na mesorregião Metropolitana de Salvador; os *Campi* de Guanambi, Itapetinga e Santa Inês localizam-se na mesorregião Centro Sul Baiano; o *Campus* de Senhor do Bonfim ao norte da Bahia; o *Campus* de Valença encontra-se localizado no Baixo Sul da Bahia; o *Campus* de Bom Jesus da Lapa localiza-se na planície do Sertão Baiano, Microrregião do Médio São Francisco; o *Campus* de Uruçuca na Litoral Sul da Bahia; o *Campus* Teixeira de Freitas ao Extremo Sul Baiano e a Reitoria em Salvador (Figura 1).

Os objetivos dos Institutos Federais estão elencados no artigo 7º da sua Lei instituidora (Lei nº 11.892/08):

Art. 7º Observadas as finalidades e características definidas no art. 6º desta Lei, são objetivos dos Institutos Federais:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica. (BRASIL, 2008).

Mediante compromisso do Governo Federal, com a educação de jovens e adultos, dentre outros Institutos, surge o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, com a transformação/integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Catu, de Guanambi (Antônio José Teixeira), de Santa Inês e Senhor do Bonfim com as Escolas Médias Agropecuárias da Comissão Executiva do Plano da Lavoura

Cacaueira (Ceplac) conhecidas como Escola Média de Agropecuária Regional da CEPLAC-EMARC de Itapetinga, Teixeira de Freitas, Uruçuca, Valença, a criação do *Campus* de Bom Jesus da Lapa e Governador Mangabeira. A Reitoria (sede dos *Campi*) encontra-se instalada no bairro do Imbuí em Salvador-Ba.

2.1 HISTÓRICO DOS CAMPI

Com a edição da Lei nº 11.892/2008, as antigas Escolas Agrotécnicas e EMARCs transformaram-se em *Campi* do IF Baiano. Sua estrutura é composta da seguinte forma:

1) *Campus* CATU, antiga Escola Agrotécnica Federal de Catu, criada no ano de 1895, pela Lei nº 75, nominada como Fazenda Modelo de Criação. Cerca de dois anos depois, fora iniciado o ensino de técnicas, a partir da criação de gado, medida esta, implantada pelo Governo da Bahia.

A federalização da Fazenda Modelo teve seu início no ano de 1918, onde a política adotada seria a de fornecer técnicas pastoris para aquela comunidade agrícola específica, tais atividades se estenderam até 1964. Com o advento do Decreto nº 53.666, ficou vinculada e subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário do Ministério da Agricultura, passando a chamar-se Colégio Agrícola de Catu.

Em 03 de maio de 1966, com o Decreto nº 58.340, passa a ser chamado de Colégio Agrícola Álvaro Navarro Ramos, que tinha por finalidade precípua ministrar o ensino de segundo grau, formando Técnicos em Agropecuária. Com Decreto nº 60.731/67, o Colégio foi transferido para o Ministério da Educação e Cultura (MEC), passando a funcionar como Escola, no ano de 1979. A primeira turma de alunos como Técnicos em Agropecuária viria a formar em 1971.

Com a edição do Decreto nº 83.935/79, passou a chamar-se Escola Agrotécnica Federal de Catu. Quatorze anos mais tarde, de acordo com a Lei nº 8.731, de 16/11/1993, a Escola Agrotécnica assume o *status* de autarquia, dispondo de orçamento e quadro de pessoal próprio.

Em meados da década de noventa, o modelo de ensino busca adequar-se às novas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional (Lei nº 9.394/96, Decreto nº 2.208/97 e Decreto 5.154/04). O projeto elaborado pela Escola Agrotécnica Federal de Catu – EAFC, apresentava a proposta de funcionamento dos Cursos Técnicos com habilitações em Agricultura, Zootecnia e Agroindústria.

Em 2005, com o objetivo de atender à demanda da região de Catu/Bahia, na área de produção petrolífera, a Escola realiza uma parceria com a Petrobrás e implanta o Curso Técnico em Operação e Produção de Petróleo. Além dessa parceria, a Escola Agrotécnica oferecia os cursos de Técnico em Agropecuária nas formas: Integrado e Subsequente, além de Técnico em Informática pelo Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos (PROEJA). Com a transformação em Instituto, o *Campus* Catu amplia o rol de cursos e conta atualmente com:

Quadro 1 - Cursos existentes no *Campus* Catu

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO	
Técnico em Agropecuária - Integrado ao Ensino Médio	
Técnico em Agropecuária – Subsequente	
Técnico em Alimentos – Integrado ao Ensino Médio	
Técnico em Agrimensura – Subsequente	
Técnico em Informática – PROEJA	
Cozinheiro Geral – PROEJA FIC	
Operador de Computador – PROEJA FIC	
Técnico em Cozinha –Integrado ao PROEJA	
Técnico em Cozinha (PROEJA)	
Técnico em Petróleo e Gás (Subsequente)	
Técnico em Eventos – EAD	
Técnico em Serviços Públicos – EAD	
SUPERIOR	
Licenciatura em Química	
Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	
PÓS-GRADUAÇÃO	
Especialização em Educação de Jovens e Adultos com Necessidades Especiais- em parceria com o IFBA.	

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

2) *Campus* GUANAMBI, antiga Escola Agrotécnica Federal Antonio José Teixeira, sua criação se deu com a Lei nº 8.670/93, publicada no Diário Oficial da União - D.O.U. em 01 de julho de 1993, A atividade inicial foi com o curso Técnico em Agropecuária, em 1995.

Atualmente, o referido *Campus* tem como foco a habilitação de técnicos para ingresso no mercado de trabalho, assessoria técnica aos produtores da região,

qualificação e requalificação de pequenos e médios produtores rurais além de contribuir no sentido de buscar a constante melhoria dos produtos da região, com a realização de pesquisas e atividades de extensão. Com a transformação, o *Campus Guanambi* oferece os seguintes cursos:

Quadro 2 - Cursos existentes no *Campus Guanambi*

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO	
Técnico em Agricultura –Subsequente	
Técnico em Agroindústria - Integrado ao Ensino Médio	
Técnico em Agropecuária - Integrado ao Ensino Médio	
Técnico em Informática – Integrado ao PROEJA	
Técnico em Zootecnia – Subsequente	
Técnico em Eventos – EAD – 2012	
Técnico em Serviços Públicos – EAD-2012	
SUPERIOR	
Engenharia Agrônômica	
Licenciatura em Química	
Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	
Tecnologia em Agroindústria	

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

3) *Campus SANTA INÊS*, antiga Escola Agrotécnica Federal de Santa Inês, criada em 30 de junho de 1993, pela Lei nº 8.670, foi transformada em autarquia federal pela Lei nº 8.731, de 16 de novembro de 1993, publicada no Diário Oficial da União em 17 de novembro de 1993. Suas atividades iniciaram com o curso de Técnico em Agropecuária. O *Campus* conta com uma área de 166 hectares e está situado no município de Santa Inês, Território de Identidade do Vale do Jiquiriçá, inserida na Bacia Hidrográfica do Rio Jiquiriçá. Atualmente o *Campus Santa Inês* oferece os cursos:

Quadro 3 - Cursos existentes no *Campus Santa Inês*

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO	
Técnico em Agropecuária – Integrado ao Ensino Médio	
Técnico em Alimentos - Integrado ao PROEJA	
Técnico em Alimentos - Integrado ao Ensino Médio	
Técnico em Informática – Subsequente	
Técnico em Zootecnia - Integrado ao Ensino Médio	
Técnico em Eventos – EAD	
Técnico em Serviços Públicos – EAD	
SUPERIOR	
Bacharelado em Zootecnia	
Licenciatura em Biologia	
Licenciatura em Geografia	

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

4) *Campus* SENHOR DO BONFIM, antiga Escola Agrotécnica Federal de Senhor do Bonfim, também criada em 30 de junho de 1993, pela Lei nº 8670. Sua transformação em autarquia federal deu-se com o advento da Lei nº 8.731, de 16 de novembro de 1993, publicada no Diário Oficial da União em 17 de novembro de 1993.

A Escola deu início ao funcionamento administrativo em 14 de julho de 1996 e as suas atividades educacionais no dia 05 de março de 1999, com o Curso Técnico em Agropecuária, na época, concomitantemente ao Ensino Médio, oferecendo inicialmente oitenta vagas.

Além da educação formal a Instituição sempre esteve presente em ações extensionistas, qualificando e capacitando produtores rurais e realizando assistência técnica gratuita, o que contribuiu para o fortalecimento e desenvolvimento regional. Os cursos de reciclagem de papel, apicultura, meliponicultura, manejo animal, manipulação higiênica de produtos cárneos e lácteos, manejo e cultivo de culturas e segurança no trabalho são alguns exemplos de capacitações desenvolvidas pela Instituição. A Instituição atende cerca de 500 alunos e oferece os seguintes cursos:

Quadro 4 - Cursos existentes no *Campus* Senhor do Bonfim

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO	
Técnico em Agropecuária – Integrado ao Ensino Médio	
Técnico em Zootecnia – Subsequente	
Técnico em Alimentos – Subsequente	
Curso Básico em Processamento de Carnes, Leite e Vegetais - PROEJA	
Técnico em Serviços Públicos – EAD	
SUPERIOR	
Licenciatura em Ciências Agrárias	
Licenciatura em Ciências da Computação	
Licenciatura em Geografia	
PÓS-GRADUAÇÃO	
Especialização em Desenvolvimento Sustentável no Semiárido com Ênfase em Recursos Hídricos	

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

5) *Campus* BOM JESUS DA LAPA, sua criação deu-se através da Lei nº 11.892/2008 e da Portaria GAB/MEC nº 4, de 06/01/2009, passando a integrar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. Sua localização está situada a 796 km da capital. Suas atividades pedagógicas tiveram início em 01 de março de 2010. Atualmente conta com estrutura física adequada às necessidades impostas pelo curso Técnico em Informática (Subsequente), nos turnos matutino,

vespertino e noturno, estando em fase de construção e implantação das suas condições estruturais. O Curso oferecido é:

Quadro 5 - Curso existente no *Campus* Bom Jesus da Lapa

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO
Técnico em Informática – Subsequente

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

Os *Campi* a seguir, com exceção de Governador Mangabeira, eram as antigas EMARCs que foram incorporadas ao Instituto Federal Baiano:

6) *Campus* ITAPETINGA, conhecido como Escola Média de Agropecuária Regional da Ceplac – EMARC de Itapetinga, atualmente foi incorporado ao Instituto Federal Baiano, em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892/08.

De acordo com levantamento regional das necessidades e anseios da população por cursos profissionalizantes, constatou-se a grande demanda pela formação técnica profissional subsequente ao ensino médio, sendo a área de informática um importante nicho de atuação. Os cursos oferecidos são:

Quadro 6 - Cursos existentes no *Campus* Itapetinga

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO
Técnico em Agropecuária – Integrado ao Ensino Médio
Técnico em Agropecuária – Subsequente
Técnico em Informática – Integrado ao Ensino Médio
Técnico em Informática – Subsequente
Técnico em Alimentos – Subsequente
Técnico em Administração – EAD
Técnico em Serviços Públicos – EAD

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

7) *Campus* TEIXEIRA DE FREITAS, em parceria com a CEPLAC, desde o início de 2010, o IF Baiano assume as estruturas da antiga Escola Média de Agropecuária Regional da Ceplac – EMARC, mantida pelo Ministério da Agricultura durante 50 anos. Nos dias de hoje, este tem trabalhado com a educação profissional e conta com a formação de mais de 10 mil técnicos em agropecuária. Essa parceria garante ao Instituto a certeza de seu crescimento e sucesso, já confirmados com seus mais de 300 discentes, 26 docentes entre especialistas, mestres e pós-doutores, Técnicos Administrativos e os servidores da CEPLAC que continuam ajudando.

Quadro 7 - Cursos existentes no *Campus* Teixeira de Freitas

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO
Técnico em Agropecuária – Integrado ao Ensino Médio
Técnico em Agropecuária – Subsequente
Técnico em Floresta – Integrado ao Ensino Médio
Técnico em Serviços Públicos – EAD
Técnico em Floresta – Subsequente
Técnico em Hospedagem – Subsequente
Técnico em Serviços Públicos – EAD

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

8) *Campus* URUÇUCA, originou-se da antiga Escola Média de Agropecuária Regional da Ceplac – EMARC, fundada em maio de 1965. Ao longo de sua história, essa unidade de ensino profissional desenvolveu diferentes projetos, desde a Estação Experimental, criada em 1923 – sendo o primeiro centro de pesquisa de cacau do mundo – passando à Escola de capatazes e depois, em 1965, à Escola Média de Agropecuária Regional da Ceplac (EMARC). Mas a grande transformação inicia-se a partir de 2008, com a Lei nº 11.892, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Com essa transição, a EMARC transforma-se em *Campus* Uruçuca do IF Baiano, uma instituição de educação superior, básica e profissional, com caráter pluricurricular, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. A seguir os cursos existentes em Uruçuca.

Quadro 8 - Cursos existentes no *Campus* Uruçuca

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO
Técnico em Agropecuária – Subsequente
Técnico em Alimentos – Subsequente
Técnico em Agrimensura – Subsequente
Técnico em Informática – Integrado ao Ensino Médio
Técnico em Serviços Públicos – EAD
SUPERIOR
Tecnologia em Gestão de Turismo

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

9) *Campus* VALENÇA – A Escola Média de Agropecuária Regional da CEPLAC – EMARC-Valença iniciou suas atividades como centro de treinamento profissionalizante em 14 de abril de 1980, de acordo com a Lei nº 5.692/71. O objetivo maior era o de oferecimento da habilitação de mão-de-obra capaz de atender ao mercado local e nacional. A EMARC-VA começa a oferecer dois cursos (Ensino Médio e o Curso Técnico com Habilitação em Agropecuária), a partir de

1998, com a edição da Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96). Contudo, é em 29 de dezembro de 2008 que a Escola Média de Agropecuária Regional da CEPLAC, EMARC-VA sofre uma de suas maiores modificações, adquirindo um novo perfil institucional, quando por força da Lei nº 11.892/08. A EMARC-VA transforma-se no *Campus Valença*. Assumindo o *status* de *Campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, a unidade tem a meta de ampliar significativamente seu quadro de alunos e funcionários, e para isto está autorizada a oferecer novos cursos técnicos, tecnológicos, cursos de graduação e pós-graduação. Os cursos oferecidos são:

Quadro 9 - Cursos existentes no *Campus Valença*

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO
Técnico em Agroecologia – Integrado ao Ensino Médio
Técnico em Agropecuária – Integrado ao Ensino Médio
Técnico em Meio Ambiente – Subsequente
Técnico em Agropecuária – Subsequente
Técnico em Serviços Públicos – EAD

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

10) *Campus* GOVERNADOR MANGABEIRA, o mais novo do IF Baiano, teve seu início como *Campus* avançado, sua implantação se deu em 2011. O *Campus* funciona na antiga Escola de Preparação de Sargentos da Polícia Militar e prevê a utilização da área pelo IF Baiano por vinte anos, prorrogáveis por mais vinte. Iniciou com o curso de Técnico em Informática, na modalidade subsequente. O curso de Técnico em Manutenção e Suporte em Informática está sendo oferecido nos três turnos, com cerca de 30 alunos, em cada turma.

Quadro 10 - Cursos existentes no *Campus Governador Mangabeira*

CURSOS DE NÍVEL MÉDIO
Técnico em Manutenção e Suporte em Informática – Subsequente
Técnico em Serviços Públicos – EAD

Fonte: www.ifbaiano.edu.br (2011).

Nos dias atuais, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia constituem-se como o símbolo maior da política pública no tocante à educação profissional brasileira. Estes são responsáveis por promover mudanças significativas nas instituições que aderem à referida proposta.

Atualmente, o ambiente de controvérsia e desconfiança vem sendo gradativamente superado. Surge agora a expectativa de que a implantação dos Institutos Federais

de Educação, Ciência e Tecnologia (até agora foram 38 IFs) traduzam a educação profissional e tecnológica, em um meio capaz de promover soluções tecnológicas possíveis para a superação das demandas sociais e peculiaridades regionais, conforme assinala o Art.6º, II da Lei nº 11.892/08.

Neste sentido, o Diretor de Políticas da Setec/MEC Pereira (2010) afirma que o surgimento de tais Institutos representou uma valorização da educação e das instituições públicas no sentido em que põem o combate das desigualdades estruturais como foco central para a construção de uma nação democrática e soberana. Doravante, os investimentos na Rede Federal representam a busca pela qualificação da mão-de-obra para o mercado de trabalho, refletindo em uma forma de inclusão da parcela da população ainda não imersa nos moldes de produção atuais.

Para o autor, a institucionalização da Educação Profissional e Tecnológica representa uma política pública na qual se utilizam os recursos humanos e financeiros para articular políticas sociais e educacionais que reflitam na melhora da sociedade como um todo.

Quanto à Educação Profissional, Pereira (2011) sintetiza:

Em resumo, a Educação Profissional no Brasil é fruto da correlação de força entre setores que sempre a tomaram como um braço a favor de acumulação capitalista e outros que a concebem como importante instrumento de política social, aqui assumida como aquelas voltadas para a redistribuição dos benefícios sociais visando à diminuição das desigualdades. (PEREIRA, 2011, p.2).

Portanto, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm como objetivo maior o de: “ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional”. (BRASIL, 2008).

No tocante ao desenho curricular da educação profissional e tecnológica nos Institutos Federais, Pacheco (2011) assevera que:

Como princípio em sua proposta político-pedagógica, os Institutos Federais deverão ofertar educação básica, principalmente em cursos de ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio; ensino técnico em geral; graduação tecnológica, licenciatura e bacharelado em áreas em que a ciência e a tecnologia são componentes determinantes, em

particular das engenharias, bem como, programas de pós-graduação lato e stricto sensu, sem deixar de assegurar a formação inicial e continuada de trabalhadores. Nesse contexto, a transversalidade e a verticalização são dois aspectos que contribuem para a singularidade do desenho curricular nas ofertas educativas dessas instituições. (PACHECO, 2011, p.23).

Se os CEFETs são uma resposta de capacitação de profissionais técnicos para atender às demandas oriundas do industrialismo brasileiro durante o século XX, os IFEs, por sua vez, surgem com a proposta de aprimorar o ensino tecnológico, visando à promoção do desenvolvimento e da inclusão social com observância das peculiaridades presentes nas diferentes regionalidades.

Segundo atesta os artigos 9 e 11 da Lei nº 11.892 de 2008, cada Instituto Federal tem sua organização estruturada de forma *multicampi*, com sua proposta orçamentária anual específica para cada *campus* e a reitoria, com exceção ao pessoal, aos encargos sociais e aos benefícios dos servidores, além de que este terá como órgão executivo a reitoria, sendo composta por 1 (um) reitor e 5 (cinco) pró-reitores, além de outros cargos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Na apresentação deste capítulo serão expressas as principais disposições no que tange à abordagem teórica da presente pesquisa. Aqui, são descritos os modelos de gestão e as reformas do Estado Brasileiro, com enfoque no modelo gerencial. Este se figura como um modelo emergente, em uma tentativa de satisfação das necessidades da sociedade, através da superação das deficiências encontradas nos modelos anteriores, tendo como objetivo a prestação de serviços baseados na excelência e eficiência. Trata, ainda, das dimensões de análise organizacional que serão utilizadas nas análises dos modelos de gestão.

3.1 AS REFORMAS DO ESTADO BRASILEIRO: UMA BREVE ANÁLISE

No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge, a partir dos anos 30, com a aceleração da industrialização brasileira, onde o Estado assume o papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. A partir da reforma empreendida no governo Vargas, a Administração Pública sofre um processo de racionalização que se traduziu no surgimento das primeiras carreiras burocráticas e na tentativa de adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público.

A implantação da Administração Pública Burocrática é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país. Em 1938, com o objetivo de realizar a modernização administrativa foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP. Este é um órgão previsto na Constituição de 1937, com subordinação à Presidência da República e cujo intuito foi o de promover a reforma administrativa através da organização e racionalização no âmbito da Administração Pública do país.

A Administração Pública sofre a influência da administração de Taylor, tendendo a racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos. O DASP tinha como uma de suas atribuições a elaboração da proposta do orçamento federal e a fiscalização orçamentária. Com a queda de Vargas nesse período, no ano de 1945, as funções deste Departamento assumiram

um caráter de assessoria com exceção à seleção e aperfeiçoamento de pessoal, que permaneceram no órgão.

Nesse período, foi instituída a função orçamentária enquanto atividade formal e permanentemente vinculada ao planejamento. No que diz respeito à administração dos recursos humanos, o DASP baseou-se no mérito profissional. Porém, apesar de utilizar instrumentos importantes à época, tais como: o instituto do concurso público e do treinamento, não conseguiu construir uma política consistente de recursos humanos que conseguisse responder às necessidades do Estado.

Em 1967, o Decreto-Lei nº 200 constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da Administração Gerencial no Brasil. Este é o diploma normativo que dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa.

Mediante o referido Decreto-Lei nº 200, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de se obter maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional; entretanto as reformas operadas pelo Decreto-Lei nº 200 não desencadearam mudanças no âmbito da Administração Burocrática, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência indiretas e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central.

O Decreto acima mencionado é ato normativo infraconstitucional e anterior a nossa atual Constituição Federal de 1988. Os dispositivos do Decreto só foram recepcionados pela atual Carta Magna quando compatíveis como, por exemplo, os princípios (presente no Decreto nº 200/67) do: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle devem sempre ser interpretados em consonância com os princípios constitucionais da: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Diante de um contexto brasileiro em que os movimentos sociais ganhavam cada vez mais robustez, surge no final da década de 80 a atual Constituição Federal como o diploma que reflete o impulso organizativo das camadas populares e introduz

mecanismos capazes de proporcionar a participação popular no processo decisório das políticas estatais.

São perceptíveis os avanços quanto à proteção aos direitos sociais nesta Carta Cidadã, principalmente quando comparadas às constituições anteriores, com a previsão expressa da saúde, educação, moradia, lazer, segurança e outros quesitos como deveres do Estado brasileiro, elencados no art. 6º da CF/88.

No entanto, Bresser-Pereira (1998) afirma que a Constituição de 1988 gerou um retrocesso burocrático, sem precedentes, quando determinou a perda da autonomia do poder executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, instituiu a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios, e retirou da administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir as fundações e autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a Administração Direta.

Também conhecido como gerencialismo, este é caracterizado como um movimento de reforma no aparelho estatal e que ganha efetividade no Brasil somente na década de 90, através do Plano Collor, cuja finalidade precípua era a promoção da economia brasileira com um cunho liberal.

O Plano acima descrito aparece no cenário nacional com o objetivo de substituir uma Administração Pública que já se mostrava ineficiente (fazendo referência ao modelo burocrático) com uma preocupação muito maior em atender aos procedimentos pré-estabelecidos e não se preocupando com os possíveis resultados dela alcançados. Este modelo de gestão já se mostrara obsoleto perante às novas demandas da época e era alvo de superação por um novo modelo que fosse realmente capaz de atender as necessidades dos cidadãos.

Em busca da maximização da eficiência na Administração Pública, Bresser-Pereira (2010) elenca como parâmetros: (1) transferir a oferta de serviços sociais e científicos para as organizações sociais; (2) exercício dos serviços pelas agências reguladoras; (3) valorização de desempenho dos servidores a partir de critérios estabelecidos com fundamento nos resultados; (4) responsabilizar os gerentes dos serviços pelos resultados prestados.

O modelo gerencial no Brasil tinha o grande propósito de superar as estruturas rígidas e eliminar os indícios patrimonialistas que ainda persistiam no Governo. Em oposição aos modelos até então existentes, a Administração Pública gerencial destaca-se, pois o controle de resultados é exercido *a posteriori* enquanto que o modelo burocrático dava prioridade a procedimentos engessados que, muitas vezes, limitavam um desempenho mais qualificado.

Durante o século XIX o modelo burocrático estabelece um processo de melhoria de desempenho organizacional. No entanto, em meados do século XX, começa a apresentar exaustão, reduzindo a eficiência e eficácia no âmbito da Administração Pública. Com a ampliação das funções do Estado e a necessidade de satisfação dos anseios da sociedade civil tornou-se necessário um novo modelo de gestão.

Surge durante o século XX o Modelo Gerencial que tem como objetivo o trabalho da Administração mais eficiente e a redução de custos. Este modelo tem como principais características a descentralização administrativa, o controle no uso de recursos e a ênfase nos resultados organizacionais.

Importante salientar que a Reforma Gerencial ocorrida em 1995 não pode ser confundida com o ideal de Estado mínimo, uma vez que a citada reforma teve como escopo o fortalecimento do setor público e conseqüente aumento de sua eficiência, e não a diminuição da autonomia conferida ao próprio Estado.

As medidas liberais ganharam concretude durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), provocando mudanças fundamentais no Estado Brasileiro com a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE) e consubstanciando-se com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), responsável este por consolidar a reforma do aparelho estatal.

O PDRAE, comandado e coordenado pelo Ministério da Administração Federal do Estado-MARE, visava a superação de alguns pontos estratégicos na Administração Pública Brasileira: (1) Rigidez e formalismo em excesso, o que comprometia os resultados e à prestação de serviços; (2) Declínio do modelo de gestão burocrático e uma impossibilidade em atender as necessidades da sociedade emergente; (3) Crise fiscal provocada pelo déficit financeiro existente no Estado e sua conseqüente impossibilidade de realizar o atendimento das demandas sociais.

Com o objetivo em obter um contexto capaz de viabilizar as políticas de gestão pública em um modelo gerencial, considera-se a superação dos três pontos acima elencados como objetivos a serem alcançados com a implantação do PDRAE. Quanto aos setores do Aparelho do Estado identificados pelo próprio PDRAE, estes são abordados por Bresser- Pereira (1996): (1) Núcleo Estratégico; (2) Atividades Exclusivas; (3) Atividades Não-Exclusivas e (4) Produção de Bens e Serviços para o mercado, descritos na Figura a seguir:

Figura 2 - Setores do Estado, Forma de Propriedade e Administração

	FORMA DE PROPRIEDADE			FORMA DE ADMINISTRAÇÃO	
	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	○				○
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Regulamentação Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	○				○
SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus		Publicização → ○			○
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais			Privatização → ○		○

Fonte: PDRAE, (1995).

O primeiro trata do cerne das decisões governamentais e é responsável pela definição das políticas públicas e das leis emanadas do Estado. O segundo setor trata dos serviços que somente poderiam ser prestados pelo Estado, a exemplo da Segurança Pública, onde este deve cumprir seu papel duplice de regulamentador e fiscalizador. O terceiro, por sua vez, trata das atividades que poderiam ser delegadas para a iniciativa privada diante da sua importância para o desenvolvimento da sociedade. Por fim, a produção de bens e serviços é realizada pelas empresas de economia mista, representando o Estado, que geralmente operam em setores estratégicos e em setores de serviços públicos.

Vale lembrar que, nesse momento histórico, o núcleo estratégico tinha a sua composição formada pela presidência, judiciário, legislativo e forças armadas, atuando simultaneamente com características híbridas (gerencial e burocrática). As

demais atividades descritas na Figura 2 atendiam aos moldes da administração gerencial.

Três são os objetivos da Reforma Gerencial apontados por Bresser-Pereira (1998):

a) melhoria na qualidade das decisões estratégicas do governo; b) assegurar a democracia na Administração Pública e c) promover o aumento da eficiência e da efetividade no que se refere aos órgãos do Estado.

Celina-Souza (2003), por sua vez, apresenta outra gama de princípios norteadores:

Apesar de haver diferenças na retórica em relação aos objetivos do novo gerencialismo, seus princípios reguladores estão assentados nas seguintes bases:

- a) aumentar a efetividade e a eficiência do setor público;
- b) aumentar a responsabilização das agências governamentais frente aos clientes e consumidores do serviço público;
- c) reduzir despesas públicas;
- d) aumentar a responsabilidade dos gestores públicos. (SOUZA, 2003, p. 47).

Um dos grandes objetivos desta reforma gerencial foi, sem dúvida, a descentralização do poder público, fortalecendo a autonomia administrativa, e alcançar um maior grau de efetividade na esfera pública quanto às práticas de gestão orientadas para o alcance de resultados.

No tocante às vertentes do modelo gerencial, Souza (2007) identifica três grandes abordagens: (1) *New Public Administration* (A Nova Gestão Pública); (2) *New Public Management* (A Nova Administração Pública) e (3) *Managerialism* (Gerencialismo).

A primeira abordagem *New Public Administration* ficou conhecida aqui no Brasil pela nomenclatura - Nova Gestão Pública. Paula (2005) aponta algumas premissas do movimento acima descrito: (a) crítica ferrenha ao modelo de gestão burocrático devido ao seu apego excessivo ao formalismo, traduzindo-se em ineficiência e ineficácia ao atendimento das necessidades das pessoas; (b) produção de valorização dos interesses reais da sociedade, uma vez que a indústria tem o olhar inclinado para o lucro advindo das empresas privadas e do mercado consumidor; (c) adoção de inovações gerenciais como, no caso, a engenharia e os programas de qualidade, dentre outras práticas gerenciais que afetaram o setor público e as empresas privadas.

O mesmo movimento ainda ganhara diretrizes, a partir de Osborne e Gaebler (1994, p.20-21), com a elaboração de dez princípios que norteariam um modelo pós-burocrático:

- a) Competição entre os prestadores de serviços públicos;
- b) Transferência do controle das atividades da burocracia para a comunidade;
- c) Avaliação dos órgãos governamentais focalizando nos seus resultados e não nos insumos;
- d) Orientação por objetivos (missão) em vez de por regras e regulamentos;
- e) Redefinição dos usuários como clientes, oferecendo-lhes opções;
- f) Atuação na prevenção dos problemas;
- g) Prioridade ao investimento na produção dos recursos e não nos insumos;
- h) Descentralização da autoridade, promovendo o gerenciamento com participação;
- i) Preferência por mecanismos de mercado em vez de soluções burocráticas;
- j) Catálise dos setores público, privado e não governamental para ação conjunta.

Abrúcio (1998) posiciona-se no sentido de que este conjunto de postulados é que os tais limitam a sua aplicabilidade ao plano local. Em outros termos, sua operacionalização ficaria restrita ao plano estadual e municipal, tendo, este último, maiores dificuldades gerenciais em decorrência das grandes diferenças entre os municípios espalhados pelos Brasil. A respeito dessa abordagem, assevera Souza (2007):

O modelo gerencialista adotado e rebatizado no Brasil como A Nova Administração Pública, propagou-se na década de 70 e nos anos 90 pelo mundo contemporâneo. Provocaram mudanças estruturais tais como privatizações de empresas públicas, demissão de funcionários públicos ("enxugamento" da máquina pública), inovações e "modismos gerenciais" em vários países, como Chile, por exemplo, Nova Zelândia, Austrália, além

dos EUA e Inglaterra, considerados os principais exemplos de implementação do gerencialismo. No caso brasileiro, a Nova Administração Pública foi concebida como a “fórmula mágica” para a solução de todos os males do setor público. A reforma administrativa traz em seu bojo uma proposta, tanto para a superação da crise fiscal do Estado, da Crise do Estado assim como, a superação do modelo burocrático de gestão pública que, segundo os seus defensores, é o principal responsável pela baixa qualidade e ineficiência dos serviços públicos. (SOUZA, 2007, p.72).

A New Public Administration foi popularizada no governo de Ronald Reagan nos Estados Unidos em 1980 e é batizada no país como A Nova Administração Pública. No Brasil ganha destaque pela garantia de funcionamento do mercado e dos contratos, através da promoção de uma maior autonomia gerencial ao gestor público, graças a uma melhor prestação de serviço público ao cidadão-cliente, garantida também por um controle realizado pela própria sociedade.

Bresser-Pereira e Pacheco (2005) se posicionam no sentido de que nas democracias modernas, o gestor não pode estar adstrito ao simplório papel de aplicador das leis, antes deve tomar decisões com autonomia e sempre atendendo ao valor fundamental das políticas públicas – o interesse público.

Souza (2007) ainda afirma que para os objetivos serem alcançados pelas organizações públicas, faz-se necessário: (1) uma maior profissionalização das carreiras da administração pública; (2) descentralização administrativa; (3) a presença de indicadores de desempenho nas organizações públicas como forma de melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.

A segunda abordagem é o *New Public Management* e foi implementada no Brasil, durante a década de 90, a partir da reforma proposta por Bresser Pereira. A respeito desta, Souza (2007) pronuncia-se no sentido de que sua caracterização por um tipo de gerencialismo de corte liberal, gerando quatro desdobramentos: impulso para a eficiência; *downsizing* e a descentralização; busca pela excelência; e a orientação voltada para o público.

No tocante ao impulso para a eficiência, foram adotadas técnicas do setor privado pelo público, implementadas principalmente por consultores e executivos, sem levar em conta as especificidades contidas no serviço público. Seu escopo é a busca pela maximização da melhoria dos serviços através da realização de um controle financeiro que seja capaz de fortalecer a Administração Pública pela adoção de práticas de auditoria financeira, proporcionando uma maior eficiência.

No que se refere à descentralização e ao *downsizing*, esta (descentralização) enfatiza o estabelecimento das relações contratuais e as políticas de flexibilização organizacional. Fica caracterizado o desapego dos procedimentos padronizados, muito presentes no modelo burocrático, e optando-se pelas ações de descentralização com a preocupação voltada para o atendimento do cidadão-cliente a partir da autonomia ofertada ao gestor na tomada de decisões.

A busca pela excelência, conforme preceitua Ferlie et al (1999), simboliza a valorização da cultura organizacional e as relações intersubjetivas nela presentes. Aqui, são levados em consideração os valores, crenças, experiências e outros aspectos inerentes à condição humana que é considerada como valiosos para atingir a tão almejada eficiência no serviço público.

Esse princípio, em sua essência, confere importância ao comportamento das pessoas nas organizações, enfatizando as relações humanas nelas presentes e a própria cultura organizacional.

O mesmo autor se pronuncia quanto ao último desdobramento, orientação para o serviço público, onde os gestores públicos utilizam-se das práticas do segmento privado, na tentativa de promover a melhoria do serviço público. Sua preocupação central destina-se a busca pela excelência da prestação de serviços públicos aos seus cidadãos e obter a avaliação destes pela própria população.

Quanto à terceira abordagem o *Managerialism*, Abrúcio (1998) divide em três categorias: modelo gerencial puro; *consumeirism* e o *public service orientation*.

Fazendo alusão à primeira categoria do *Managerialism*, o modelo gerencial puro, Souza (2007) discorre:

[...] foi implementado, tanto nos EUA como na Inglaterra sob os auspícios da vertente financeira. Este modelo, também conhecido como *managerialism*, concretiza uma política de gestão que tem como prioridade a diminuição de custos num quadro de escassez de recursos financeiros. Essa redução de custos financeiros, seguiu-se, juntamente com a implantação de políticas de ajustes fiscais, racionalização orçamentária, perseguindo a eficiência organizacional representada principalmente, pela política de *fazer mais com menos*. (SOUZA, 2007, p.75).

Uma das grandes críticas sofridas por esse tipo de gerencialismo é a sua forma de almejar a eficiência governamental através da despolitização da Administração Pública. As próprias demandas sociais e os interesses envolvidos durante a tomada

de decisões tornam muito difíceis a dicotomia entre a política e administração no setor público. Toda e qualquer decisão ou omissão tomada no âmbito do aparelho estatal causam impactos na sociedade, onde o padrão de atuação adotado pela Administração Pública reflete diretamente nas forças políticas e na organização que envolve a sociedade civil.

A segunda categoria do *Managerialism* é o *consumerism*. Sobre esta, manifesta-se Souza (2007):

De tradição inglesa, se baseia na adoção pelo setor público de programas de qualidade total. Este programa visa ao atendimento de satisfação de seus consumidores segundo uma lógica de mercado. Foi adotado no setor governamental da Inglaterra, em especial pelo programa *Citizen's Charter*, considerado um dos mais exitosos do serviço público do Reino Unido. O *Citizen's Charter* se tornou a principal estratégia de reforma do serviço público inglês, onde os indivíduos são tratados como consumidores no sentido mais mercadológico possível. (SOUZA, 2007, p. 76).

Este desdobramento tem como paradigma o atendimento aos consumidores-clientes da Administração Pública. As estratégias governamentais são estipuladas mediante metas de produtividade e ações de descentralização com o sentido de que o destinatário final seja alcançado pelo serviço público de qualidade.

Por fim, a terceira categoria do *Managerialism* mencionada por Abrúcio (1998) é o *public service orientation*. Esta seria uma teoria um pouco mais elaborada que as duas anteriores e configura-se em uma tentativa de responder aos problemas não solucionados pelas últimas duas visões teóricas gerenciais. Souza (2007) afirma que:

Esta vertente é ainda muito recente e precisa de um amadurecimento teórico e conceitual para se consolidar e responder algumas questões importantes colocadas pelos novos desafios e demandas da administração gerencial. [...] Uma outra questão importante a se destacar é que o *public service orientation* é uma visão do gerencialismo desenvolvida, no caso brasileiro, para ser implementada em nível local; ou seja, num distrito ou município. Assim, ao se aproximar cada vez mais da esfera local, o *public service orientation* poderia ter dificuldades de implementação na Administração Pública local, na medida em que enfrentaria as grandes desigualdades sociais, políticas e administrativas existentes entre os municípios brasileiros. (SOUZA, 2007, p. 76).

Em suma, essas três abordagens do gerencialismo: *New Public Administration*; *New Public Management* e o *Managerialism*, apesar de possuírem diferenças entre elas, têm em comum o fato de que se utilizam das técnicas gerenciais das empresas privadas como forma de aperfeiçoamento do serviço público. O pensamento

predominante em tais abordagens é o de que as empresas privadas são naturalmente eficientes e, portanto, que o setor público deve adotar as ações e estratégias empresariais para auferir maior qualidade dos serviços públicos e, conseqüentemente, alcançar maior satisfação dos clientes. No entanto, o movimento gerencialista ainda é alvo de inúmeros estudiosos pelo país e merece ser objeto de debates e reflexões acerca de sua estruturação e suas nuances na esfera pública.

Acerca do modelo gerencial, finaliza Souza (2007):

Para que os pressupostos básicos do modelo gerencial possam efetivamente ser executado é necessário que a organização tenha um desenho coerente com eles. Neste sentido, é preciso que haja uma estrutura organizacional que pode ser definida como pós-burocrática. Isto implica, de antemão, considerar os principais elementos que configuram a estrutura como o oposto ao modelo burocrático. Ou seja, uma cadeia hierárquica mais horizontalizada, maior grau de descentralização e autonomia e maior flexibilidade na tomada de decisão. Além disso, a formalização, necessária em alguma medida, se refere mais enfaticamente à definição de metas, objetivos e ao resultado final que se quer alcançar. Portanto, de uma maneira geral, estruturas pós-burocráticas envolvem estruturas mais horizontalizadas e mais fluídas e que tem como fundamento básico a noção do empoderamento (*empowerment*) das pessoas e a valorização das competências organizacionais. (SOUZA, 2007, p. 124).

As organizações que adotam o modelo gerencial precisam ao máximo do grau de envolvimento dos tomadores de decisão no que se referem aos objetivos e resultados estabelecidos. O comprometimento se faz necessário uma vez que a ênfase nos resultados está pautada na delegação e na autonomia para a tomada de decisões, tornando-se requisito essencial para a definição das estratégias organizacionais e decisivo para o alcance do objetivo maior da organização pública: prestação do serviço público com qualidade e eficiência.

3.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

A Administração Pública é um ramo cognitivo ainda pouco explorado pelos estudiosos, quando comparada a outros ramos do conhecimento, como no caso da filosofia, antropologia, sociologia e outros que possuem bases teóricas já consolidadas na dogmática científica. Devido a sua “jovialidade” quando comparada aos outros saberes, esta ainda figura-se como limitada quanto às pesquisas e arcabouço teórico.

Nesse sentido, afirma Souza (2006) que a precária teorização acerca do tema, estimula aos pesquisadores a buscarem estudos nos campos científicos correlacionados, a exemplo das ciências sociais e políticas, servindo de instrumentos de sustentação teórica do campo cognitivo para o campo analítico. Souza (2006) ainda define o pioneirismo como o estudo da Administração Pública, que ocorreu nos Estados Unidos, com Woodrow Wilson cujo foco é refletir sobre a forma de aumentar a eficiência da Administração Pública. Uma das propostas de Wilson era a de promover a separação entre política e administração, como forma de combate à utilização dos recursos estatais em favor dos interesses de uma minoria. Em seguida, trata do movimento teórico, apresentado pelo sociólogo Max Weber, que representou no marco da superação do patrimonialismo pela ascensão da burocracia.

Cabe destacar que o interesse pela área tem crescido gradativamente. Cada vez mais, há um interesse pela construção de uma teoria solidificada quanto à Administração Pública. Apesar de constituir em um tema com possibilidade ampla de vertentes de pesquisa, a proposta do presente capítulo é analisar os modelos de gestão caracterizadores da Administração Pública Brasileira.

Na apresentação desse capítulo foram expressas as principais disposições no que tange à abordagem teórica da presente pesquisa. Aqui, são abordados os modelos de gestão na administração pública: patrimonialista, burocrático e gerencial. Para facilitar uma melhor compreensão acerca de tais modelos, serão apresentados alguns quadros comparativos, identificando os seus aspectos estruturais e estratégicos.

3.2.1 Modelo de Gestão Pública Patrimonialista

A presente seção tem por finalidade descrever as mudanças na gestão brasileira no lapso temporal iniciado no século XIX e que se estende até a contemporaneidade. Tais transformações ocorridas no âmbito da Administração Pública foram acompanhadas por três modelos de gestão na Administração Pública brasileira: patrimonialista, burocrático e o gerencial.

O modelo patrimonialista tem como traço distintivo a apropriação da coisa pública como se privada fosse, cuja manifestação é claramente percebida nas práticas administrativas. Em outros termos, nesse modelo prevalecia a apropriação da coisa pública e do próprio Estado por alguns grupos de interesses, sempre interessados nas benesses que poderiam ser ofertados por aqueles que deveriam gerir os recursos públicos.

Do ponto de vista teórico, o patrimonialismo é um tema bastante recorrente na literatura weberiana, sendo tratada como uma forma de dominação política em que as esferas públicas e privadas são confundidas nas práticas de seus governantes.

Neste sentido Fadul e Souza (2005, p. 4) afirmam que em termos de gestão pública, o modelo acima descrito é identificado pelas seguintes características: “confusão daquilo que é público com o privado; predomínio da vontade unipessoal do dirigente; práticas de nepotismo e relações de compadrio; cargos públicos como prebendas; corrupção; e servilismo”. No tocante à temática, Souza (2007) afirma que:

Adota-se o conceito de patrimonialismo como sendo o uso privado daquilo que é público. Ou seja, é a apropriação da coisa pública e do aparelho do Estado e do próprio Estado por grupos de interesses, *lobbies*, partidos políticos e demais representantes corporativos interessados nas benesses propiciadas pelo poder público. Tais benesses, normalmente representados por práticas de doações governamentais realizadas pelo Estado e direcionados para atender a uma determinada clientela ou grupo político. (SOUZA, 2007, p. 57).

O marco deste modelo de gestão pública na administração brasileira ocorre durante o século XVII em que a Coroa Portuguesa juntamente com a aristocracia lusitana governam o Brasil através de práticas clientelistas, troca de favores e nomeações nepotistas.

Nesse momento, senhores de terra e os grandes comerciantes, inclusive os traficantes de escravos, que exerciam grande influência política nas decisões estatais. Era comum nessa época a garantia de cargos públicos a essas classes dominantes como forma de perpetuação do poder a partir dos laços de família.

Considera-se que o patrimonialismo representou um óbice ao desenvolvimento das relações econômicas, pois a utilização dos recursos públicos a favor de interesses particulares em detrimento da coletividade impedia o desenvolvimento do

capitalismo na medida em que o poder aquisitivo se concentrava nas mãos de uns poucos monopolistas, detentores de poder político-econômico.

A respeito do modelo de gestão patrimonialista, Bresser-Pereira (2001) aduz que a magistratura brasileira era formada essencialmente por magistrados, característica própria do patrimonialismo, enquanto que na Inglaterra os advogados é que compunha o quadro de magistrados, favorecendo a burguesia emergente. Nesse parecer:

O que caracteriza é o saber jurídico formal transformado em ferramenta de trabalho e instrumento de poder. A absoluta maioria dos ministros, conselheiros, e presidentes de província, e deputados é formada em direito [...]. É essa elite política letrada e conservadora que manda de forma autoritária ou oligárquica. Não há democracia. As eleições são uma farsa. A distância educacional e social entre a elite política e o restante da população, imensa. E no meio dela temos uma camada de funcionários públicos, donos antes de sinecuras do que de funções, dada a função do Estado patrimonial de lhes garantir emprego e sobrevivência. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 6).

Vige nesse momento uma preponderância do interesse particular sobre o da coletividade. A preocupação com a efetividade da Administração Pública praticamente era inexistente.

Na leitura de Souza (2007, p. 117), observa-se que acerca dos elementos principais deste modelo de gestão pública, sua estrutura caracteriza-se pelo tipo pré-burocrática, contando com baixo grau de especialização e de departamentalização, com uma ampla esfera de controle e com centralização de poder em uma única autoridade. No tocante às estratégias, estas são marcadas pela simplicidade e determinadas no sentido *top down*, onde as diretrizes de política de gestão eram definidas exclusivamente pelo dirigente principal. A respeito destas classificações, elucida Schmitt (2008) que:

Na dimensão de análise estrutural são analisados o grau de formalização e a divisão hierárquica da organização. Na dimensão estratégica é identificado o grau de participação dos agentes organizacionais no processo de definição do plano estratégico, bem como o seu grau de mudança e flexibilidade. Na relação com o ambiente a preocupação reside em verificar o grau de interação da organização pública com o ambiente externo e o grau de complexidade percebida. Por fim, na dimensão política busca-se identificar os meios e estratégias que os agentes públicos utilizam-se para atender aos interesses pessoais e grupais no ambiente organizacional. (SCHMITT, 2008, p. 4).

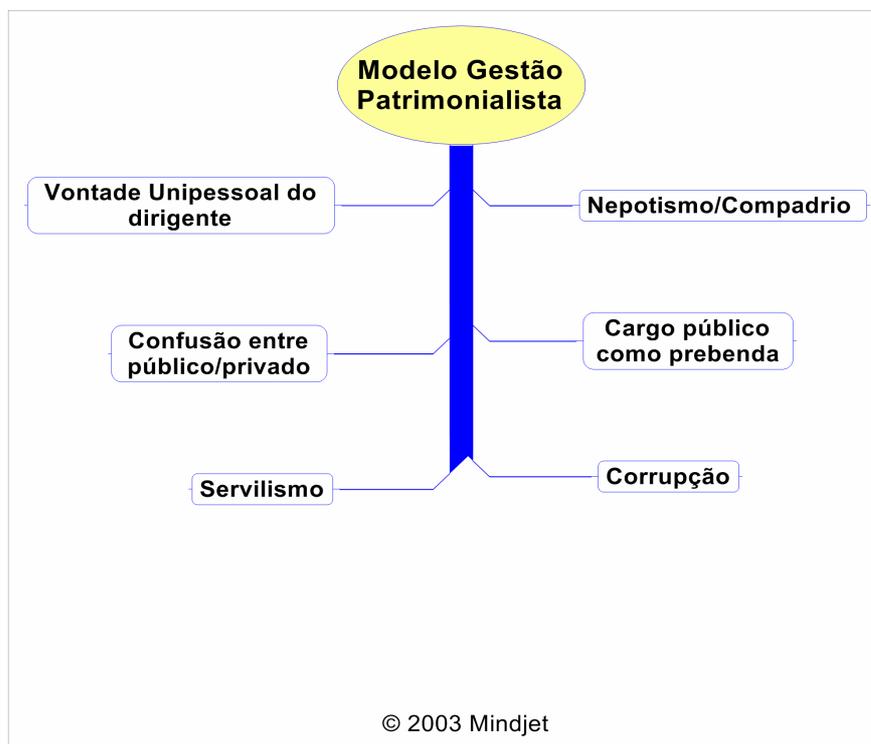
No modelo patrimonialista, muito presente durante o período colonial, este servia de base para a manutenção dos privilégios às elites devido às forças políticas presentes no Estado brasileiro, ferindo frontalmente ao princípio da impessoalidade.

É possível perceber a superação deste modelo conjuntamente com o surgimento do capitalismo e da democracia, traduzindo em uma separação evidente entre o bem público e o privado. No entendimento de Bresser-Pereira (1996), a república é considerada como um bem da coletividade e, portanto, não poderia ser pertencente a um grupo específico. No tocante à democracia, esta se mostra como um instrumento de proteção dos direitos civis do cidadão e assegura a proteção dos direitos sociais.

A busca pela superação desse modelo de gestão pública teve início com o surgimento do Estado Novo, onde a promoção do processo de viabilidade industrial necessitava da implementação de uma quantidade cada vez maior de eficientes burocratas com capacidade de traduzir num projeto de industrialização que fomentasse o desenvolvimento nacional.

O modelo de gestão patrimonialista foi delineado por Souza (2007), conforme se vê no Mapa 1 a seguir, o qual apresenta resumidamente as suas principais características.

Mapa 1 - Modelo de gestão patrimonialista



Fonte: Souza (2007, p. 62).

3.2.2 Modelo de Gestão Pública Burocrática

Em vista de substituição do modelo patrimonialista, onde se encontravam confundidos os patrimônios públicos e privados, procuram-se introduzir aspectos burocráticos na gestão pública, buscando uma superação do anterior, o qual tinha como uma de suas características o entendimento de que o Estado constituía em uma propriedade do monarca.

Essa tentativa de superação ocorre justamente, no século XIX, visando o combate da corrupção e o nepotismo/clientelismo herdados do modelo anterior, e se consolida com a ascensão das democracias e do capitalismo industrial. A insurgência dessa nova forma de produção trazia consigo a necessidade da distinção entre o público e o privado, através da separação entre o Estado e o mercado.

O combate às práticas patrimonialistas proporcionou o desenvolvimento de um Estado centralizador, assumindo o papel de principal provedor das políticas públicas e sociais. Nesse contexto, surge o modelo de gestão pública burocrático que além

das competências regidas pelas competências funcionais fixas, sua hierarquia é caracterizada pela rigidez, representando o dever dos funcionários em cumprir objetivamente os deveres prescritos nas normas pré-estabelecidas.

O principal marco analítico sobre a burocracia foi a obra de Max Weber, intitulada por *Economia e Sociedade*, onde a racionalidade é discutida como eixo estruturante para o entendimento da burocracia com tendência nas organizações governamentais e no setor privado. Com o objetivo de operacionalizar o serviço público mais racionalmente através da dominação baseada no saber, surge a profissionalização, primando pela competência e capacidade gerencial. Aqui, ocorre uma separação definitiva entre os equipamentos que integram o Poder Público do patrimônio pertencente ao particular.

Na ótica de Bresser-Pereira (1996), a burocracia mostra-se como um instrumento de combate ao nepotismo e à corrupção, com a racionalização cada vez maior do sistema administrativo, através da fixação de procedimentos pré-estabelecidos e de uma hierarquia rígida. Bresser-Pereira (2000) complementa:

A Administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e empreguismo, senão a corrupção era a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX. (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 4).

O autor retromencionado afirma que a reforma burocrática brasileira ocorre, de fato, no ano de 1936, sob a liderança de Getúlio Vargas, ao reformar o Ministério das Relações Exteriores, o que, anos mais tarde, viria a transformar-se no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), promovendo uma nova proposta de organização da administração pública.

[...] assim resume as principais realizações do DASP: ingresso no serviço público por concurso, critérios gerais e uniformes de classificação de cargos, organização dos serviços de pessoal e de seu aperfeiçoamento sistemático, administração orçamentária, padronização das compras do Estado, racionalização geral de métodos. Além disso, o DASP cooperou no estabelecimento de uma série de órgãos reguladores da época (conselhos, comissões e institutos), nas áreas econômica e social. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.11).

A partir de sua criação, foi possível a valorização da competência técnica, acompanhando a tendência do país pela modernização e seu processo de industrialização. Portanto, este representou a legitimação dos princípios centralizadores presentes na burocracia clássica.

Souza (2007) destaca as dimensões de análise pertinentes à estrutura e à estratégia organizacional quanto ao modelo de gestão burocrático. Para o autor, a estrutura é do tipo hierarquizada, baseada em acentuada especialização e divisão do trabalho, além do alto grau de departamentalização com muitos níveis hierárquicos.

No tocante a estratégia, esta é definida pela autoridade legal, com plano bastante estático, o que torna lento o processo de possíveis mudanças, poucas pressões ambientais e ênfase ao atendimento das regras e normas legais.

Os princípios norteadores desse modelo, a impessoalidade e o formalismo refletem justamente ao combate do coronelismo e nepotismo patrimonialista, concretizando-se através da criação de controles rígidos dos processos no atendimento das demandas e das compras.

Bresser-Pereira (2000) ainda faz referência ao pilar da efetividade já que o modelo Burocrático não representava necessariamente maior qualidade dos serviços da máquina administrativa, reconhecida negativamente pela lentidão na prestação de serviços em relação às demandas sociais.

Em determinado momento, a burocracia reduziu a sua eficiência, fenômeno este que ocorreu progressivamente no seio das organizações. Sua ineficiência tornou-se ainda mais evidente a partir do século XX já que o Estado abandona a sua concepção liberal e adota uma postura de provedor social, a saber, nas áreas da educação, saúde, meio ambiente, segurança, assistência social, previdência entre outros. Daí a necessidade de um modelo gerencial capaz de atender a crescentes demandas sociais decorrentes das necessidades mais básicas do cidadão.

A falta de efetividade muito se devia à rigidez burocrática que marcava esse modelo. O Decreto Lei 200/67 é conhecido como o primeiro diploma normativo cuja finalidade foi a de promover maior eficiência à Administração Pública a partir da descentralização de poderes por meio de maior autonomia da administração indireta. Define Bresser-Pereira (2000) que houve uma grande parcela de

transferência de produtos e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, com a inclusão dos princípios da racionalidade administrativa (planejamento e orçamento) e o controle dos resultados. Nesse sentido, finaliza Bresser-Pereira (2005):

Após a II Guerra Mundial há uma reafirmação dos valores burocráticos, mas, ao mesmo tempo, a influência da administração de empresas começa a se fazer sentir na administração pública. As ideias de descentralização e de flexibilização administrativa ganham espaço em todos os governos. Entretanto a reforma da administração pública só ganhará força a partir dos anos 70, quando tem início a crise do Estado, que levará à crise também a sua burocracia. Em consequência, nos anos de 1980 inicia-se uma grande revolução na administração pública dos países centrais em direção a uma administração pública gerencial. (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 5).

Souza (2007) afirma que a obra principal acerca do tema Burocracia deu-se com o estudioso Max Weber, com o livro *Economia e Sociedade*, em que se analisa a burocracia sob a ótica da racionalidade. Para o autor, a burocracia funciona como uma lógica de ação para um determinado segmento político, constituindo-se em um poderoso instrumento de perpetuação de um segmento social específico.

Na teoria marxista, a burocracia consiste em um elemento que une o Estado à sociedade civil. Aqui, a burocracia tem como finalidade precípua a manutenção dos privilégios das classes dominantes.

O autor retromencionado afirma que na perspectiva weberiana, a questão é relacionada ao contexto de dominação racional-legal. Ou seja, a partir de uma perspectiva governamental, legitimam-se as formas de poder que se impõe sobre as vontades dos outros.

Bresser-Pereira (2000) afirma que em meados dos anos 70, houve uma iniciativa modernizadora da administração pública: SEMOR (Secretaria da Modernização da SEPLAN). Foram reunidos jovens administradores públicos visando a implantação de novas técnicas de gestão na administração pública federal.

O mesmo autor atesta que na década posterior houve uma nova tentativa de reformar a burocracia, agora inclinada para uma administração pública gerencial através da criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND. Seus objetivos podem ser resumidos na simplificação dos processos administrativos e na promoção da eficiência e suas ações visavam o combate à burocratização dos procedimentos. Tais medidas caracterizam o modelo

emergente, o gerencial, o que traduz nos esforços em conter os excessos da expansão da administração descentralizada estimulada pelo Decreto-Lei 200/67 e busca pela concretude das crescentes demandas sociais.

No momento em que o Estado passa a ser responsável pelos serviços sociais, tais como educação, segurança e saúde, a busca pela eficiência tornou-se ainda mais imperiosa. O Estado precisava dar uma resposta às pressões sociais, pressionando o mesmo a adotar um modelo mais desapegado à forma e mais preocupado com o atendimento dos problemas fáticos e das complexidades presentes nas realidades empíricas.

Ficou evidente, levando em consideração que o Estado já não atendia satisfatoriamente às demandas sociais, necessitando, dessa forma, de elaboração de uma nova forma de gestão pública, onde fosse capaz de substituir o modelo tradicional da administração pública por outro que atendesse com eficiência às demandas sociais.

Desse modo, finaliza Bresser-Pereira (1997) quando atesta que a existência do modelo patrimonialista ocorreu no período da Sociedade Mercantil, o modelo de gestão burocrática foi aplicado por tempo bem menor já que a industrialização no Brasil foi tardia e logo foi substituída pela reforma gerencial, como forma de atendimento das imposições oriundas pela globalização e pelas demandas sociais.

Ainda em Souza (2007) pode-se visualizar no Mapa 2, as principais características do modelo burocrático.

Mapa 2 - Modelo de gestão burocrático



Fonte: Souza (2007, p. 67).

3.2.3 Modelo de Gestão Pública Gerencial

O modelo Burocrático é considerado o tipo mais puro de dominação legal caracterizado pela fixação das competências funcionais. Com uma implantação vertical, de baixo para cima, tal reforma não atendia às reais necessidades da sociedade uma vez que a tentativa de formação do serviço público baseado no sistema americano resultou em um formalismo excessivo.

O modelo retromencionado foi implantado com o escopo maior de combater vícios e práticas patrimonialistas, reforçando o ideal racional da burocracia como o domínio baseado no saber. A burocracia visa a separação entre a atividade oficial e aquela da vida privada. Apesar de este modelo representar também um ganho econômico para o Estado em relação ao modelo patrimonialista, seu entrave maior esbarrava na questão da eficiência.

Na transição do Estado liberal para o Estado social, entre os séculos XIX e XX, constatou-se que este modelo se revelava incapaz de atender às necessidades dos cidadãos com rapidez e qualidade.

Posicionando-se sobre esta questão, Bresser-Pereira (2001, p.13) esclarece que “desde os anos 60 formara-se a convicção de que a utilização dos princípios rígidos da administração pública burocrática constituía-se em um empecilho ao desenvolvimento do país”.

Para o autor, a primeira forma de superação da rigidez burocrática ocorre com a edição do Decreto-Lei 200/67, encabeçada pelo Ministério do Planejamento, através de constantes revisões na estrutura organizacional e pela promoção de uma descentralização administrativa a partir da instituição de novas agências, atribuindo-lhes maior autonomia das decisões. É no dizer de Bresser-Pereira (2000) que:

Desta maneira, a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei 200 ficou pela metade e fracassou. A crise política do regime militar, que se inicia já em meados dos anos 70, agrava ainda mais a situação da administração pública, na medida em que a burocracia estatal é identificada como o sistema autoritário em pleno processo de degeneração. (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 7).

A característica marcante nesse modelo foi justamente o da estabilidade. Esta era uma forma de proteção dos funcionários contra as práticas de demissão em larga escala, medida esta adotada nos moldes patrimonialistas.

Conforme sinaliza Bresser-Pereira (2000), a administração pública burocrática apresentou os sintomas de recessão ainda no período militar já que nunca tinha conseguido se desvencilhar das características inerentes ao modelo patrimonialista, além de preferir tomar o atalho de contratação de administradores através de empresas estatais.

A busca por um projeto de reforma servia justamente como parâmetro para a busca por respostas que atendessem às modernas tendências de desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia mundial, com uma Administração capaz de simultaneamente reduzir seus custos e ampliar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como finalidade última.

O modelo Gerencial surge no final do século XX como um modelo associado ao movimento de reforma de Estado e da Administração Pública capaz de reduzir custos da máquina administrativa e de torná-la mais eficiente e caracteriza-se pela incorporação de procedimentos da seara privada.

Acerca desse modelo emergente, é preciso salientar que a sua base de gestão baseia-se na administração profissional e na descentralização administrativa, onde se adota um controle de recursos e avaliação de desempenho, aproximando-se de práticas de gestão ora utilizadas no setor privado.

Souza (2007) trata das dimensões de análise deste modelo quanto à estrutura e estratégia. No tocante a primeira, esta é identificada pelo tipo pós-burocrático e tem como características processos horizontalizados e altamente complexos, além da formalização apenas das metas e processos globais e com uma autoridade centrada na hierarquia de competências.

Em relação à dimensão da estratégia, esta é identificada pelo tipo participativa, onde as decisões da organização possuem certa flexibilidade já que as decisões são tomadas mediante participação dos principais agentes organizacionais, com ênfase nos resultados organizacionais. Nesse sentido, posiciona-se Bresser-Pereira (2001):

A transição democrática foi uma grande conquista, mas teve um preço. No plano político-administrativo, a descentralização para os estados e municípios, ainda que necessária e inevitável, foi longe demais ao permitir que estes incorressem em crise financeira ao mesmo tempo em que mantinha a União responsável última por suas dívidas. Autonomia só pode ser concedida com responsabilidade correspondente. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 17).

Em meados da década de 90, a política do governo foi a adoção de medidas liberais no Estado brasileiro. Nesse momento foram priorizadas mudanças estruturais na Administração Pública, o que viria a ser concretizada com a criação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE).

Tal reforma ocorre no início do mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, encabeçada pelo ministro Bresser Pereira, cuja diretriz basilar se resume na proposta gerencial de Administração Pública. Esse era um movimento que já ganhara repercussão internacional nesse momento, mas o Brasil fora o primeiro país em desenvolvimento a implementá-lo.

No ano de 1995, a Reforma do Aparelho do Estado é consolidada com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), encabeçado pelo então ministro Luis Carlos Bresser Pereira. Este plano originou-se a partir de uma visão gerencialista de Estado e norteadada por alguns pontos estratégicos que precisavam ser superados na Administração Pública brasileira como o excesso de formalismos e a exaustão do modelo burocrático de intervenção do Estado. No tocante a Reforma, relata Bresser-Pereira (2001):

A Reforma Gerencial de 1995 tem três dimensões: uma institucional, outra cultural, e uma terceira, de gestão. No trabalho que eu e minha equipe realizamos no MARE demos prioridade para a mudança institucional, já que

uma reforma é antes de mais nada uma mudança de instituições. Mas só foi possível aprovar as novas instituições depois de um debate nacional no qual a cultura burocrática até então dominante foi submetida a uma crítica sistemática, ao mesmo tempo em que as novas instituições eram defendidas, particularmente a quebra da estabilidade total de que gozavam os servidores na Constituição de 1988, e a ideia de transformar os serviços sociais e científicos prestados pelo Estado em organizações sociais, ou seja, em organizações públicas, não-estatais financiadas pelo orçamento do Estado e supervisionadas através de contratos de gestão [...]. A Reforma Gerencial de 1995 baseou-se em um modelo de reforma que desenvolvi com minha equipe nos primeiros meses do governo. Não estava interessada em discutir com os neoliberais o grau de intervenção do Estado a economia, já que acredito que hoje já se tenha chegado a um razoável consenso sobre a inviabilidade do Estado mínimo e da necessidade da ação reguladora, corretora e estimuladora do Estado. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 24).

As agências reguladoras se destacam como uma das instituições que emergiram dessa reforma. Estas são dotadas de autonomia administrativa para que possa regular os setores ligados à economia. Foi importante a lei deixar um campo de discricionariedade para tais agências, a fim de evitar o seu engessamento. A liberdade, ainda que mitigada, é um elemento essencial para regular as demandas sociais que evoluem em uma velocidade bem superior ao das disposições normativas.

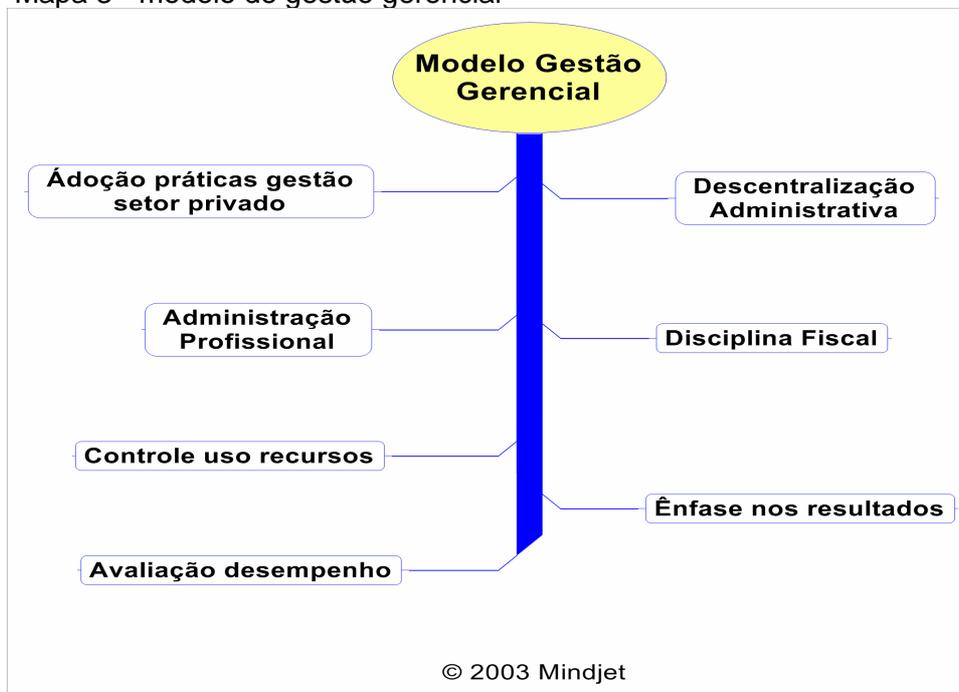
A flexibilidade, nelas encontradas constitui em um dos princípios da administração pública gerencial. Este constitui num princípio basilar, possibilitando a adequação das práticas da Administração Pública em relação à realidade em que está situada. A respeito do tema, Bresser-Pereira (2000) recorda:

O objetivo geral da reforma administrativa será transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial. Esta mudança, entretanto, não poderá ser realizada de um dia para o outro. Nem deverá ocorrer com a mesma intensidade nos diversos setores. Na verdade a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer tabula rasa desta, mas aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém ao mesmo tempo em que se vai eliminando o que já não serve. (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 23).

O termo Administração Pública é compreendido como um conjunto de atividades pertencentes à coletividade e que necessita de um adequado gerenciamento, o que se torna possível através de eficiente e adequadas políticas públicas. Portanto, é neste atual modelo que o gestor público visa a descentralização das atividades administrativas, valorizando as políticas públicas inerentes ao seu processo de formulação, sem esquecer-se das relações externas que compõem as organizações governamentais.

O modelo de gestão gerencial foi delineado por Souza (2007), conforme se vê no Mapa 3 a seguir, a qual apresenta resumidamente as principais características deste modelo de gestão pública.

Mapa 3 - modelo de gestão gerencial



Fonte: Souza (2007).

3.3 DIMENSÕES DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Retomando o trabalho de Souza (2007), observa-se que o autor realizou a análise dos modelos de gestão pública através de dimensões de análise organizacional. O referido autor utilizou quatro dimensões básicas: estrutura, estratégia, relação com o ambiente e o sistema político. No entanto, para este trabalho optou-se por utilizar apenas duas dessas categorias: estrutura organizacional e estratégia organizacional.

3.3.1 Estrutura organizacional

Através do organograma se identifica a estrutura de uma organização. Nele é possível visualizar a hierarquia, a distribuição dos cargos e funções, a especificação das atividades e um sistema de comunicação traçado, diferenciando as partes de uma organização e concomitantemente mantendo as partes interligadas, além de

definir a divisão do trabalho. De uma forma sucinta, pode-se considerar estrutura organizacional como “*uma cadeia relativamente estável de ligação entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização.*” (WAGNER III ; HOLLENBECK, 1999 p. 301).

Um primeiro fator de identificação da organização faz referência justamente ao elo existente entre as pessoas que a compõem, refletindo em relações de hierarquia e interdependência no âmbito organizacional. Sua concretização deve-se ao organograma da organização, pois este é o responsável tanto pela divisão do trabalho na empresa, quanto às relações de comunicação nela presentes.

De acordo com a proposta apresentada por Mintzberg (1995), as organizações podem ser entendidas a partir da adoção de cinco níveis: (1) *Núcleo operacional* que regula as entradas e saídas da produção, além de servir como suporte para outras produções; (2) *Cúpula estratégica*, que tem a responsabilidade de supervisionar e administrar as relações da organização desenvolvidas com o seu ambiente e promover o seu desenvolvimento estratégico da organização; (3) *Linha intermediária* que é responsável por estabelecer a comunicação entre o núcleo operacional (base da organização) e a sua gerência (topo), garantindo a difusão das normas a serem obedecidas e colhendo as solicitações e propostas de mudanças dos próprios colaboradores; (4) *Tecnoestrutura*, responsável pela padronização do trabalho, treinamento dos funcionários, além de elaborar propostas de inovações no seio da organização; (5) *Assessoria de apoio*, responsável por todo o contingente de atividades externas do fluxo de trabalho operacional.

Esta divisão é considerada até os dias atuais como a mais didática do ponto de vista da estrutura organizacional, mas esta não pode ser tomada como um modelo de aplicação estanque, tendo em vista que mudanças expressivas vêm ocorrendo no interior das organizações, principalmente no tocante as estratégias por ela adotadas.

A sua estrutura organizacional pode ser apontada como um reflexo dos mecanismos básicos de interação entre os sujeitos e o trabalho. A escolha por tais mecanismos e a intensidade de seu uso é que podem ser apontados como determinantes para a sua configuração.

As características essenciais para qualificar a estrutura de uma determinada organização podem ser elencadas nos mecanismos de divisão e coordenação. O processo organizacional se resume nestas duas vertentes na medida em que a divisão se mostra necessária frente à complexidade que envolve a relação de trabalho entre as pessoas e este precisa ser articulado para que os esforços resultem num produto de toda a coletividade.

Ainda cabe salientar o mecanismo de especialização como questão cerne para a coordenação da organização, principalmente, àquelas dotadas de maior complexidade. O grau de especialização pode ser entendido como a medida adotada para a individualização de suas tarefas. Quanto maior a especialização, mais restrito é o campo de atuação de um cargo ou setor específico.

Conforme indica Loiola et al (2004), a especialização é composta por duas vertentes: a horizontal e a vertical. A primeira faz referência à execução do trabalho em seu respectivo nível hierárquico, enquanto que nesta última, relaciona-se ao grau de controle do trabalho, a partir dos níveis hierárquicos em que a empresa é dividida.

Fica evidente o maior grau de especialização em organizações com alto grau de complexidade, como a Petrobrás, por exemplo, devido a sua diversificada atuação em inúmeras regiões do Brasil, dotada de grande complexidade estrutural, requerendo mecanismos de coordenação mais sofisticados, a fim de integrar as diferentes unidades para tornar uma estrutura complexa o mais uno possível.

A busca pela especialização do trabalho traz como consequência em uma maximização da necessidade de coordenação de tais atividades. Em outras palavras, uma divisão do trabalho mais especializada traduz em uma necessidade maior de coordenação das funções ora desempenhadas.

Na definição de Stoner e Freeman (1995), a coordenação é compreendida como um processo de integração das atividades de trabalho e dos vários segmentos, com o intuito de alcançar os objetivos da organização com eficácia.

Wagner III e Hollenbeck (1999) apontam para o alcance da coordenação através de três formas principais, conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 11 - Mecanismos básicos de coordenação

Mecanismos	Definição
Ajuste mútuo	Coordenação de métodos de trabalho realizada pela troca de informações sobre estes procedimentos entre colegas de trabalho.
Supervisão direta	Direção e coordenação do trabalho de um grupo por uma pessoa que emite ordens diretas para os membros subordinados.
Padronização	Planejamento e implementação de padrões e procedimentos que controlam o desempenho do trabalho. Subdivide-se em: padronização pela especificação da rotina de trabalho; padronização pelos resultados que devem ser alcançados – tarefas mais complexas, que não podem ser padronizada; padronização pela especificação do treinamento necessário; padronização de normas.

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 305) e de Mintzberg (1995).

O mecanismo é o ajuste mútuo que trata do procedimento do trabalho construído pela troca de informações entre os próprios colegas. O segundo trata da supervisão direta de uma pessoa que detém um maior detalhamento da tarefa e promove a direção do trabalho de um determinado grupo. Por fim, as regras que formalizam os procedimentos dos locais de trabalho e seus respectivos planejamentos.

A junção das três variáveis supramencionadas resulta, segundo Loiola et al (2004), em três grandes estruturas: pré-burocráticas, burocráticas e as pós-burocráticas. Os autores afirmam que a estrutura pré-burocrática geralmente é implantada nas fases iniciais do desenvolvimento de uma empresa e suas características formam a base do modelo de gestão patrimonialista: pouco complexas, de baixa especialização ou diferenciação e com baixo grau de departamentalização. Possuem, igualmente, baixo grau de formalização e a autoridade é centrada em uma única pessoa.

As características de uma estrutura burocrática são bastante conhecidas e difundidas graças aos trabalhos de Max Weber e formam o modelo de gestão pública burocrática. Tendo como características principais a padronização e a formalização dos processos de trabalho, vários níveis hierárquicos através da acentuada divisão do trabalho e especialização (vertical e horizontal).

Por último, as estruturas pós-burocráticas que surgem a partir da década de 70 do século XX e que constitui como um molde adequado e funcional para todas as organizações. Presente no modelo de gestão pública gerencial, tais estruturas caracterizam-se por serem mais horizontalizadas, descentralizadas e que tem como fundamento básico a valorização das competências organizacionais.

3.3.2 Estratégias organizacionais

Loiola et al (2004) atesta que registros históricos acerca das ações promovidas por estratégias datam de 2.500 a.c, principalmente no campo militar. Os estudos de guerra desenvolvidos por Sun-Tzu e as sugestões descritas na obra *O Príncipe*, de Maquiavel, são consideradas como pioneiras no tocante as estratégias.

Mas o estudo das estratégias foi valorizado no âmbito das organizações nas últimas décadas. Ainda que usadas milenarmente na trajetória militar, a produção teórica e empírica do campo de estudos organizacionais ocorrera em meados dos anos 40, sendo pouco difundido entre as pequenas empresas.

É possível visualizar uma diversidade de abordagens e delimitações do conceito sistemático acerca da estratégia. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a estratégia está vinculada à noção de planejamento, onde o posicionamento na qual a organização está inserida demarca a sua atuação no mercado e a perspectiva por ela adotada, sendo essencial para a definição de execução de suas atividades.

Na visão de Júlio e Neto (2002), estratégia define um padrão das decisões adotadas pela organização e revela seus propósitos ora adotados através dos programas de ação e os objetivos em longo prazo.

São vários os grupos em que os conceitos de estratégias podem ser classificados na literatura nacional. Selznick (1971), por exemplo, volta a sua atenção para a formulação das estratégias e agrega menor valor a suas execuções. Já Loiola et al (2004) atribui outras concepções de estratégia relacionadas aos aspectos cognitivos e o desempenho exercido pela cultura.

Estratégia pode ser analisada como um tema de múltiplas definições, considerada indispensável para a gerência das empresas e como um planejamento que permite

manter uma coerência organizacional ao longo do tempo. Em outros termos, constitui em um plano de ideias e metas que nortearão a execução das atividades de determinada empresa.

Quintela e Dias (1997) dividem as estratégias em três dimensões: (1) *Gerencialista* que trata da eficiência possível quando a organização se planeja em longo prazo; (2) *Teoria da Firma* onde afirma a modelação da empresa, a partir dos ativos por ela acumulados e (3) *Sociologia das Organizações*, onde as tais são frutos das relações construídas com o meio em que vivem.

Os mesmos autores relacionam a estratégia em três campos de estudo: (1) *Dimensão variável*, envolvendo a análise técnico-econômica e psicossociologia das organizações com o ambiente externo; (2) *Dimensão processo* que consiste na análise, planejamento e implementação de determinado planejamento e (3) *Dimensão ambiente* que traduz na relação da organização com o ambiente externo.

Já as abordagens baseadas em recursos e a institucionalista fogem das delimitações conceituais de estratégia como um produto e amplia para a noção de um processo político. Nesse momento, a estratégia assume o significado de fruto da mediação de conflitos e de cooperação negociada, tornando-se mutável. Enfim, a estratégia é não só uma concepção da ação racional, como também uma forma de adaptação ambiental.

A temática da estratégia pode ser observada a partir de duas vertentes destacadas por Loiola et al (2004): (1) o *paradigma estrutura-conduta-desempenho* que condiciona a heterogeneidade das organizações, quanto à conduta e ao desempenho destas, ao fato das diferentes estruturas empresariais; (2) *paradigma institucionalista* que atribui às diferenças organizacionais a aspectos intangíveis, a saber, regras e crenças, priorizando sistemas simbólicos e os processos cognitivos.

O primeiro paradigma acima mencionado atribui o papel de criadores dentro da organização aos estrategistas e tem como foco os aspectos técnicos e financeiros da organização enquanto que o segundo, afirma que a tomada de decisões é fruto de uma construção social e definição institucional e concentra sua importância no ambiente sociocultural.

Conforme assevera Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias precisam convergir os aspectos sociais e intelectuais da organização, as estruturas de poder nela presentes, as exigências presente neste ambiente, os dados empíricos acerca do ambiente organizacional e as suas estruturas de aprendizagem. Buscar o entendimento acerca da estrutura organizacional, da sua dinâmica entre a organização e o ambiente externo e, por fim, as estratégias que devem ser adotadas para o melhor alcance de relacionamento entre eles, permitindo-se uma maior compreensão do fenômeno organizacional em nível individual e organizacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em suma, serão expostos os modelos de análise dos principais elementos da teoria pesquisada, onde se visualiza os conceitos dos modelos de gestão, seus respectivos componentes e indicadores, que foram considerados neste quadro para fins de coleta de dados e posterior análise.

Posteriormente, serão abordados os pontos principais no tocante aos recortes metodológicos utilizados para a elaboração da presente investigação. Desta forma, foram levantadas as questões pertinentes ao modelo da pesquisa, refletindo a natureza deste trabalho. Logo após, são enumerados os instrumentos pesquisados a fim de possibilitar a coleta de dados e a sua posterior análise. Por fim, é realizada uma breve explanação acerca dos procedimentos metodológicos adotados.

4.1 MODELO DE ANÁLISE

Quadro 12 - Elementos do modelo de análise

Conceitos	Dimensões	Componentes	Indicadores
Modelo Patrimonialista	Estrutura	Pré-Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco complexa, baixa especialização; • Baixo grau de departamentalização; • Pouca formalidade; • Ampla esfera de controle e autoridade centrada em uma única pessoa.
	Estratégia	Simple e Determinadas <i>Top-down</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente principal define e decide as estratégias; • Plano mais estático e lentamente mutável; • As decisões do dirigente máximo devem ser acatadas por todos.
Modelo Burocrático	Estrutura	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Clara divisão do trabalho; • Especialização das funções; • Estrutura complexa, altamente hierarquizada; • Divisão de poder a partir de níveis hierárquicos; • Processos de trabalho e formas de controle definido formalmente por normas e regras rígidas; • Departamentalização com muitos níveis hierárquicos.
	Estratégia	Técnico-econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias definidas e decididas pela autoridade legal; • Ênfase no atendimento das regras e normas legais; • Meritocracia.

Conceitos	Dimensões	Componentes	Indicadores
Modelo Gerencial	Estrutura	Pós-Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização apenas das metas e processos globais; • Processos horizontalizados e descentralizados; • Esfera de controle reduzida pelo empowerment e competências; • Autoridade centrada na hierarquia de competências.
	Estratégia	Participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Definido e decidido mediante participação dos principais agentes organizacionais; • Existência de algum grau de incerteza e de alguns focos de pressão; • Plano com certa flexibilidade; • Ênfase nos resultados organizacionais.

Fonte: Adaptado pela autora Souza (2007).

4.2 MODELO DA PESQUISA

A escolha do Campus Catu, como objeto da presente pesquisa, deve-se ao fato deste figurar como a unidade de estrutura do IF Baiano mais antiga, além de possuir um maior quadro de servidores, o que contribui para um maior campo de amostra para a pesquisa.

Optou-se pela técnica do estudo de caso por ser considerado um estudo mais aprofundado com a finalidade de melhor esclarecer o objeto da pesquisa. Com o intuito de alcançar uma resposta para a questão na qual incitou a presente investigação, foi escolhido o tipo de pesquisa explicativa já que o escopo é de comprovar a hipótese levantada, através de um estudo com o adequado recorte da realidade. Justifica-se a escolha pelo tipo explicativo um aprofundamento de uma determinada realidade e a identificação das interações nela presentes, principalmente no que se refere aos vínculos existentes entre o objeto da pesquisa e as características da realidade descrita.

Além de tratar da natureza explicativa, o desenvolvimento da pesquisa pauta-se em um estudo de caso, pois este possibilita descrever um recorte da realidade a qual a pesquisa se propôs a observar.

Sem dúvida, são inúmeras as limitações quanto às generalizações decorrentes de padrões pré-estipulados. Sem dúvida, esse tipo de abordagem permite uma maior reflexão acerca dos fenômenos ocorrentes em um contexto específico, possibilitando

um estudo mais próximo da realidade quanto ao objeto de pesquisa proposto, revelando-se mais adequado para a aplicação da natureza da pesquisa que é explicativa.

Quanto à classificação dos objetivos gerais, a presente pesquisa é classificada como explicativa, na medida em que visa à identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a existência de determinados fenômenos. Esta se pauta em um aprofundamento do conhecimento da realidade retratada na pesquisa, com o objetivo de explicar a razão e o “porquê” das coisas. Quanto ao desenvolvimento da pesquisa, foram levantados pontos de uma dada realidade que permitam um amplo e detalhado conhecimento da realidade pesquisada.

Com a finalidade de oferecer uma explicação mais aprofundada do objeto em questão, através de um estudo de caso, revelou-se, mais coerente, que sua combinação estivesse atrelada aos métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos.

O presente trabalho expõe o método qualitativo na medida em que apresenta o caráter exploratório, pois estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre a temática do objeto de estudo. Esta pode ser caracterizada como uma pesquisa indutiva já que a pesquisadora pôde desenvolver entendimentos e interpretações a partir de padrões encontrados nos dados.

O mesmo trabalho também possui o fator quantitativo, pois se utiliza de instrumentos estruturados (questionários) para apurar opiniões e atitudes explícitas dos entrevistados. O objetivo é o de mensurar e testar as hipóteses, uma vez que os resultados são concretos e, por isso, dificulta possíveis erros de interpretação pelo pesquisador.

No tocante ao método quantitativo, considera-se a sua importância levando-se em conta que tudo pode ser quantificável, traduzindo as opiniões e informações em números para, posteriormente, classificá-los e estabelecer as análises devidas. Quanto a esta última, são tidas como básicas, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados para o referido método. Aqui, é levada em consideração a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, revelando-se em um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode simplesmente ser traduzido em números. Revelam-se a fonte direta para a coleta de

dados e o pesquisador como instrumentos chave para a pesquisa, tendo o processo e seu significado como os principais focos de abordagem.

Em outros termos, o método quantitativo visa a expressar a pesquisa de forma numérica. Já o método qualitativo baseia-se na tentativa de compreensão dos significados e características identificadas nos respondentes, a partir das crenças e axiomas presentes no investigador. Vai além dos resultados numéricos e expande-se para uma tentativa de compreensão do fenômeno em análise.

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O público-alvo da presente pesquisa foi de 26 (vinte e seis) gestores que compõem o quadro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano *Campus Catu*: o Diretor do Departamento de Administração e Planejamento, o Diretor do Departamento de Desenvolvimento Educacional, o Coordenador Geral de Administração e Finanças, o Coordenador Geral de Atendimento ao Educando, Coordenador Geral de Pesquisa e Produção, Coordenador Geral de Ensino, também os chefes de setores: Coordenadoria de Almojarifado, Coordenadoria de Compras, Chefe da Seção de Execução Orçamentária e Financeira, Coordenação de Serviços Auxiliares, subordinados à Coordenação Geral de Administração e Finanças; Chefe do Setor de Biblioteca, Coordenadoria de Integração Escola Comunidade, Chefe da Seção de Registros Escolares, Chefe do Setor de Supervisão Pedagógica, Coordenadoria do Curso de licenciatura em Química, Coordenadoria do Curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas Tec. da Informação, subordinados à Coordenação Geral de Ensino; Coordenação de Acompanhamento dos alunos Residentes, Chefe do Setor de Acompanhamento ao Educando, Chefe do Setor de Alimentação, Chefe do Setor de Esporte e Lazer, subordinados à Coordenação de Assistência ao Educando; Chefe do Setor de Pesquisa, Chefe do Setor de Agroindústria, Chefe do Setor de Suinocultura, Chefe do Setor de Comercialização, subordinados à Coordenação Geral de Produção e Pesquisa, segundo o organograma do IF Baiano *Campus Catu*, ANEXO A.

A escolha pela coleta das respostas desses gestores terá como finalidade última, a de se obterem informações que possam proporcionar uma construção acerca do

perfil da Administração Pública, quanto ao modelo de gestão predominante no IF Baiano *Campus Catu*.

Devido à transformação das Escolas Agrotécnicas Federais da Bahia em Instituto Federal Baiano, com a edição da Lei 11.892/2008, o número de gestores do Instituto Federal Baiano aumentou significativamente. Isto se deve graças a um aumento no número de *Campi* que integra a sua estrutura, totalizando 10, bem como em um maior número de atribuições conferidas ao Instituto quanto à promoção de oferta educacional que fora estendida do ensino médio à Pós-Graduação.

Os 26 (vinte e seis) gestores participantes da pesquisa são servidores públicos com níveis de escolaridade diversos, nomeados/designados para gerenciar as demandas do Instituto Federal Baiano *Campus Catu*, em obediência aos princípios norteadores da Administração Pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (este último integrado ao rol da Emenda Constitucional nº 45/2004). Todos estes são detentores de cargo de direção/função de confiança na Instituição, aumentando consideravelmente sua responsabilidade de gerência quanto às necessidades emergentes e a busca por efetivas soluções em tempo hábil.

4.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A coleta dos dados ocorreu a partir da aplicação de questionário (APÊNDICE A), com perguntas fechadas e, portanto, possibilita a percepção de respostas precisas, direcionadas aos gestores do IF Baiano *Campus Catu*. Tais questionamentos foram considerados importantes para a pesquisa, na medida em que o recorte da realidade em estudo é mais bem analisado após a identificação das repostas oferecidas pelo público-alvo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem como proposta a apresentação dos resultados da pesquisa empírica no IF Baiano *Campus* Catu, com o objetivo de identificar o modelo de gestão predominante, comparando as respostas obtidas dos questionários com a proposta teórica que os embasa.

Os dados coletados tiveram como base as respostas obtidas nos questionários com características das dimensões analisadas na pesquisa (estrutura e estratégia). Tais questionários tratam de perguntas aplicadas aos servidores ocupantes de cargo de Direção e de Função Gratificada, totalizando 26 (vinte e seis) servidores, através de 26 (vinte e seis) perguntas que tratam das características dos modelos de gestão investigados (patrimonialista, burocrático e gerencial).

Foram lidas as respostas das questões e agrupadas em três grandes modelos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencial, utilizando as dimensões de estrutura e estratégia de cada modelo. Desse modo, as categorias de respostas foram analisadas, a fim de poder identificar o modelo de gestão predominante na atual gestão.

Inicialmente deslocam-se informações acerca da caracterização dos respondentes. A tabela, a seguir, representa os cargos efetivos x função (técnico administrativos e docentes) que assumem o cargo de gestores no IF Baiano.

Tabela 1 - Representação dos gestores quanto ao cargo x função

CATEGORIA FUNCIONAL	CARGO EFETIVO	FUNÇÃO CD/FG	QUANTIDADE
Técnico Administrativo	Administrador	CD	01
	Almoxarife	FG	01
	Assistente em Administração	1 CD e 7 -FGs	08
	Auxiliar Administrativo	FG	01
	Auxiliar de Encanador	FG	01
	Auxiliar Rural	FG	01
	Bibliotecária	FG	01
	Cozinheiro	FG	01
	Op. de Maquinas Agrícolas	FG	01
	Téc. em Tecnologia da Informação	FG	01
	Telefonista	FG	01
	Vigilante	FG	01
	Pedagoga	FG	01
	Docente	Professor	4 CDs e 2 FGs
TOTAL			26

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

É possível visualizar o predomínio dos cargos de Técnico administrativos em relação aos Docentes como gestores, totalizando 20 dos 26 respondentes, ou seja, 76,92% para os Técnicos administrativos, entretanto, observa-se que os docentes detêm 66,66% das CDs (cargo de direção).

Quanto à Tabela 2, esta retrata a faixa etária e o gênero dos gestores envolvidos na pesquisa.

Tabela 2 - Representação Faixa etária x Sexo

CATEGORIA FUNCIONAL	FAIXA ETÁRIA				SEXO	
	26 a 35 anos	36 a 45 anos	46 a 55 anos	Acima de 55 anos	F	M
Técnico administrativo	02	11	08	01	12	8
Docente		2		02	02	04

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

Em relação à faixa etária dos respondentes pôde-se perceber, conforme tabela acima sua distribuição da seguinte forma: 26 a 35 anos correspondem a 7,70%; de 36 a 45 anos correspondem a 50%; enquanto que 30,77% representam os que estão compreendidos entre 46 a 55 anos e, por fim, 11,54% retrata os que estão acima de 56 anos. Também foi observado que a maioria dos gestores encontra-se em uma faixa etária mediana entre 36 a 45 anos. Quanto à identificação do gênero deste grupo de gestores, 60% dos representantes técnico administrativos são do sexo feminino e 66,70% dos gestores docentes são do sexo masculino. A terceira tabela faz referência ao tempo de serviço dos técnicos e docentes:

Tabela 3 - Representação dos gestores – Tempo de Serviço

CATEGORIA FUNCIONAL	TEMPO DE SERVIÇO			
	De 0 a 10 anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 30 anos	Acima de 30 anos
Téc. Administrativo	06	07	07	-
Docente	04	01	-	01

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

Observa-se que na Tabela 3, a soma de técnicos e docentes retrata a maioria dos servidores com tempo de serviço entre 0 a 10 anos.

Tabela 4 - Representação dos gestores/jornada de trabalho

CATEGORIA FUNCIONAL	JORNADA DE TRABALHO			
	20 HORAS	30 HORAS	40 HORAS	DEDICAÇÃO EXCLUSIVA
Téc. Administrativo	-	-	20	
Docente	-	-	-	06

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

No tocante a quarta tabela, esta apresenta a jornada de trabalho dos técnicos e docentes, onde todos os técnicos cumprem uma jornada de 40 horas semanais e todos os docentes pertencem ao regime de dedicação exclusiva. Por fim, a tabela que retrata a escolaridade dos referidos gestores:

Tabela 5 - Representação da Escolaridade dos Gestores

Categoria Funcional	ESCOLARIDADE				
	NÍVEL MÉDIO	GRADUAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO	MESTRADO	DOUTORADO
Téc.	09	03	07	01	-
Administrativo					
Docente			03	01	02

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

Identificou-se que a maioria dos técnicos possui nível médio, 45% dos respondentes; enquanto que 50% dos docentes apresentam o grau de especialização e 33,32% apresentam o título de doutorado. É importante destacar que por se tratar de uma Instituição de Ensino Federal, o requisito básico para docência é a graduação, no entanto, as pessoas buscam uma titulação superior àquela exigida pelo cargo, configurando a busca do aprimoramento e capacitação para melhor exercício de suas funções. Demonstra-se na Tabela 6 a seguir o perfil da 1ª parte do questionário.

Tabela 6 - Representação condensada da primeira parte do questionário

Informações	Especificações	Quantidade
Funções	Cargo de Direção - CD	06
	Função Gratificada - FG	20
Categoria Funcional	Técnico	20
	Administrativo	
	Docente	06
Sexo	Masculino	12
	Feminino	14
Faixa Etária	Até 25 anos	-
	26 a 35 anos	02
	36 a 45 anos	13
	46 a 55 anos	08
	Acima de 56	03
Tempo de Serviço na Instituição	Até 10 anos	10
	De 11 a 20 anos	08
	De 21 a 30 anos	07
	Acima de 30 anos	01
Jornada de Trabalho	20 horas	-
	30 horas	-
	40 horas	20
	Dedicação Exclusiva	06
Escolaridade	Nível Médio	09
	Superior	03
	Especialização	10
	Mestrado	02
	Doutorado	02

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

Em virtude de uma apresentação mais sistemática em relação à coleta de dados, a presente pesquisa se propôs a apresentar alguns gráficos, contendo as porcentagens das respostas retiradas dos questionários para posterior identificação do perfil do modelo de gestão do *Campus*.

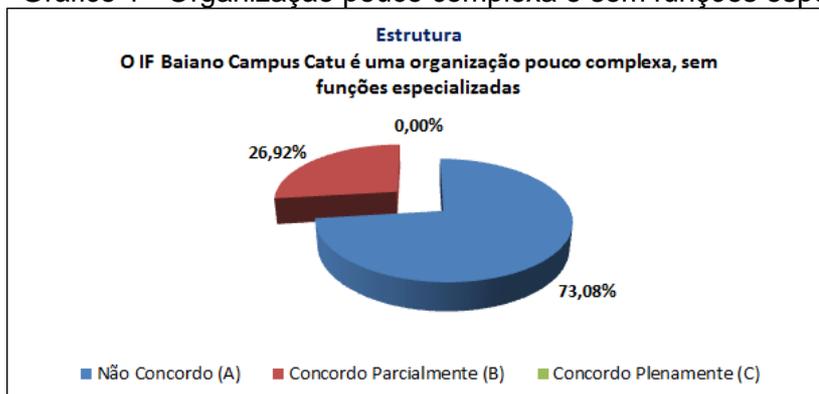
É necessário salientar que por se tratar de um campo de amostragem relativamente reduzido, não foram utilizados procedimentos estatísticos mais sofisticados para definição das frequências. Os resultados foram apresentados, basicamente, através

de tabelas e de gráficos, retratando as informações mais relevantes de forma condensada.

Os resultados de análises possuem natureza quantitativa na medida em que a definição do modelo de gestão preponderante ocorreu através da contagem das respostas presentes nos questionários e qualitativa quanto à análise do conteúdo da pesquisa realizada.

Foram aplicados/respondidos 26 (vinte e seis) questionários, sendo 20 (vinte) técnico-administrativos e 06 (seis) docentes. A seguir os resultados das respostas oriundas dos questionários serão apresentados através representações gráficas, conforme descritas abaixo:

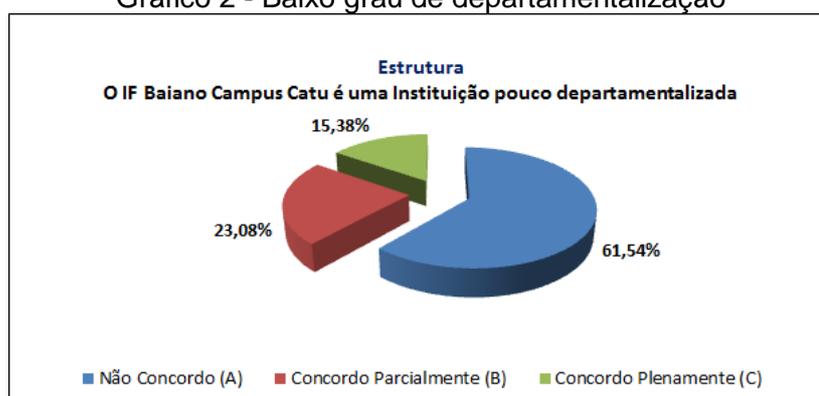
Gráfico 1 - Organização pouco complexa e sem funções especializadas



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O gráfico acima retrata que, indagados sobre “se o IF Baiano *Campus* Catu é uma organização com estrutura pouco complexa e sem funções especializadas”, 73,08% não concordam; 26,92% concordam parcialmente e para a opção concordo plenamente não houve respondentes. Pode-se considerar que, de acordo com os percentuais obtidos neste item, não houve respondentes que concordassem plenamente com a questão, visualizando-se o perfil do modelo de gestão **Burocrático**.

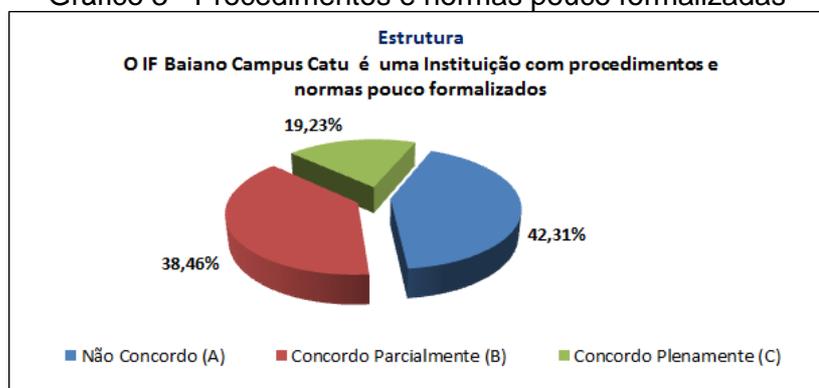
Gráfico 2 - Baixo grau de departamentalização



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 2 trata quanto a departamentalização do IF Baiano *Campus Catu*. 61,54% dos respondentes não concordam que a estrutura do referido *Campus* é pouco departamentalizada, enquanto que 23,08% concordam parcialmente e somente 15,38% concordam plenamente com essa afirmação. De acordo com os resultados observados, a maioria dos respondentes não concordou com a afirmação. Observa-se então, que o perfil continua indicando uma inclinação para o modelo **Burocrático**.

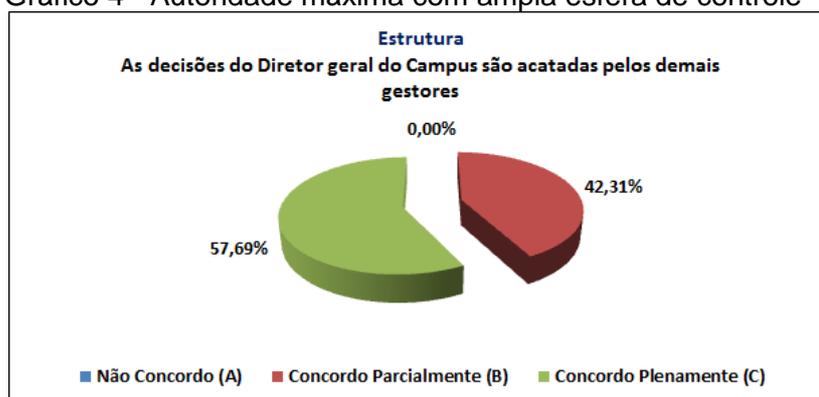
Gráfico 3 - Procedimentos e normas pouco formalizados



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O gráfico 3 trata se a Instituição contém procedimentos e normas poucos formalizados. 42,31% optaram pelo não concordo, já a resposta concordo parcialmente alcançou 38,46% dos respondentes e 19,23% concordam plenamente. Diante das respostas, verifica-se que o percentual maior foi de não concordância, o que mostra uma inclinação para o modelo **Burocrático**.

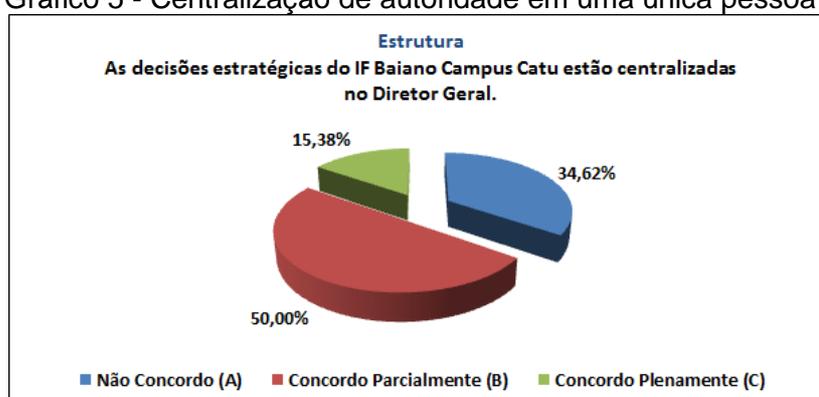
Gráfico 4 - Autoridade máxima com ampla esfera de controle



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

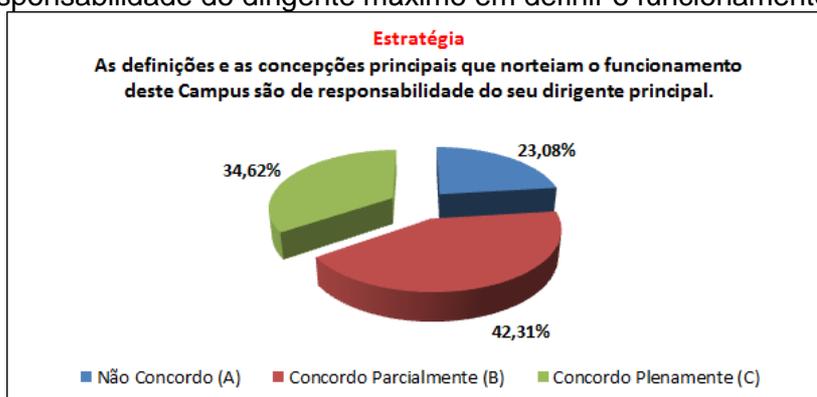
O Gráfico 4 menciona acerca da possibilidade das decisões do Diretor Geral serem acatadas pelos demais gestores. 42,31% concordam parcialmente com esta afirmação e 57,69% concordam plenamente. Não houve pessoas que discordassem do enunciado. O maior percentual é o de concordância plena, demonstrando que o item analisado direciona para o modelo de gestão **Patrimonialista**.

Gráfico 5 - Centralização de autoridade em uma única pessoa



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 5 demonstra que quando inquiridos sobre “se as decisões estratégicas estavam centralizadas no Diretor Geral do *Campus*”, 34,62% não concordaram; 50% concordaram parcialmente e 15,38% concordaram plenamente. De acordo com as respostas e somando-se os percentuais não concordo e concordo parcialmente, obtêm-se uma negativa para a questão, não demonstrando tendência para o modelo Patrimonialista, com inclinação para o modelo **Gerencial**.

Gráfico 6 - Responsabilidade do dirigente máximo em definir o funcionamento do *Campus*

Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 6 apresenta as respostas com relação à afirmação “as principais definições estratégicas de funcionamento do *Campus* são de responsabilidade do dirigente máximo”. 23,08% não concordaram; 42,31% concordaram parcialmente e 34,62% concordaram plenamente. Após análise do gráfico acima, percebe-se que a resposta da maioria das pessoas foi a opção concordo parcialmente, somando-se os percentuais de concordância parcial e plena, obtêm-se uma inclinação positiva, o que leva a entender que o modelo de gestão identificado tende para o **Patrimonialista**.

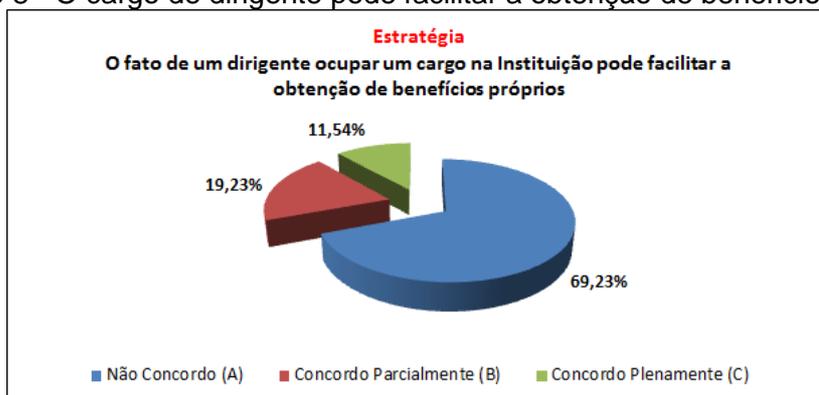
Gráfico 7 - O Gestor com poder suficiente para tomar decisões por conta própria



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 7 retrata o poder de decisão do Gestor, se este se sente com poder para tomar decisões por conta própria. 38,46% dos respondentes não concordaram com a afirmação, 30,77% concordaram parcialmente e 30,77% concordaram plenamente. A questão retratada no gráfico acima tem o maior percentual de não concordância, demonstrando que **não** há tendência para o modelo Patrimonialista, com inclinação para o modelo **Gerencial**.

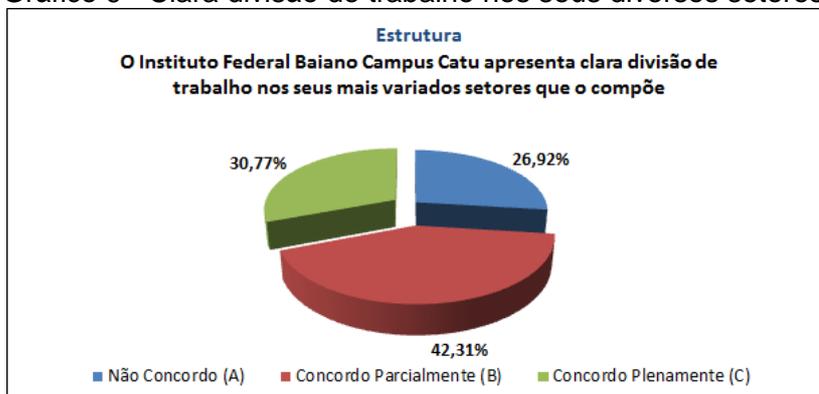
Gráfico 8 - O cargo de dirigente pode facilitar a obtenção de benefícios próprios



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 8 acerca da afirmativa de que o dirigente utiliza o cargo ocupado na Instituição como forma de obter benefícios próprios, 69,23% não concordam; 19,23% concordam parcialmente, enquanto que apenas 11,54% concordam plenamente. A maioria dos respondentes não concordou com a afirmação apresentada no gráfico, visualiza-se, que **não** se configura o modelo de gestão Patrimonialista, tendendo para o modelo **Gerencial**.

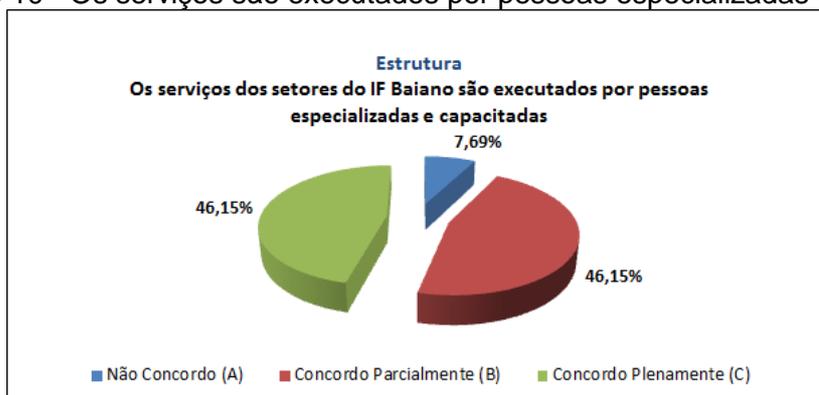
Gráfico 9 - Clara divisão de trabalho nos seus diversos setores



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 9 apresenta os percentuais dos respondentes quanto à clara divisão do trabalho nos diversos setores do *Campus*. 26,92% optaram por não concordar; 42,31% por concordar parcialmente e 30,77% concordaram plenamente. Apesar de não haver o percentual maior em concordância plena, mas somando-se a concordância plena com a concordância parcial, nota-se uma inclinação para o modelo **Burocrático**.

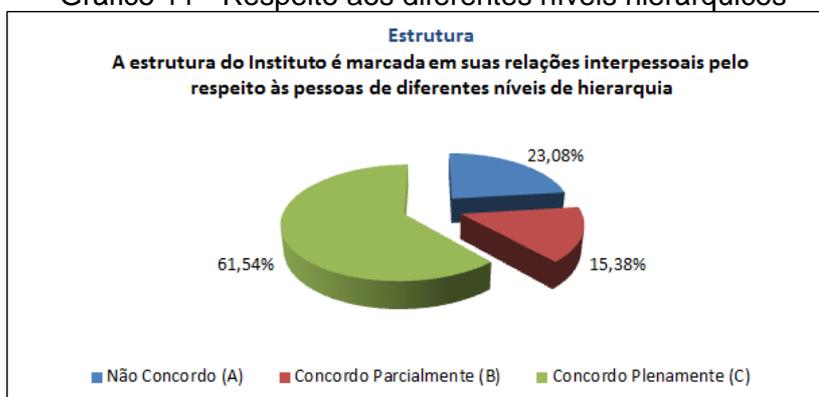
Gráfico 10 - Os serviços são executados por pessoas especializadas e capacitadas



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 10, no que se refere aos serviços dos setores do IF Baiano *Campus Catu* se são executados por pessoas especializadas e capacitadas, somente 7,69% dos respondentes opinaram pelo não concordo; porém houve empate para as opções com 46,15% para concordância parcial e plena. Somando os percentuais de concordo parcialmente e plenamente, resulta em uma posição positiva, diante dessas informações o modelo identificado tende para o **Burocrático**.

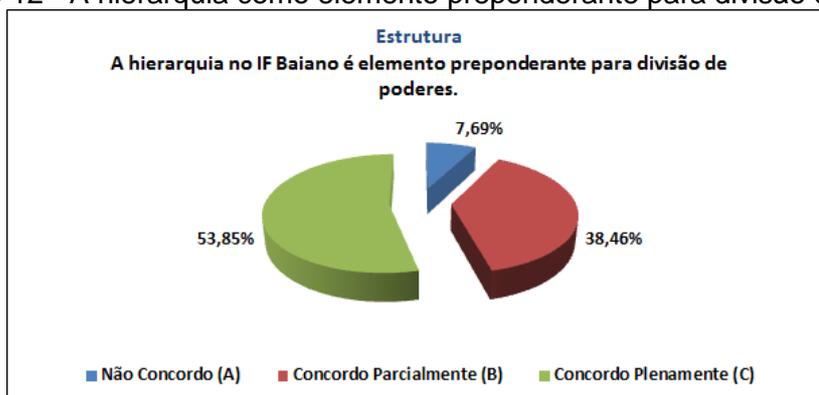
Gráfico 11 - Respeito aos diferentes níveis hierárquicos



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

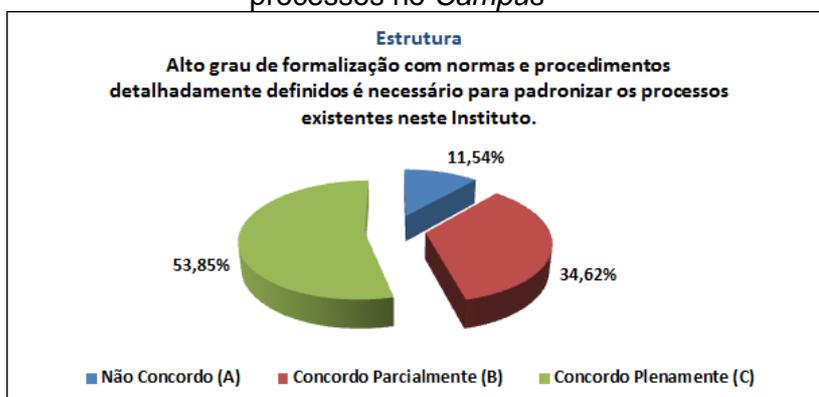
O Gráfico 11 questiona se a estrutura do IF Baiano *Campus Catu* é marcada pelo respeito aos variados níveis de hierarquia. 23,08% dos respondentes optaram pelo não concordo; 15,38% concordaram parcialmente enquanto que a maioria 61,54% concordou plenamente. Com a concordância plena dos respondentes para a afirmação acima, é possível identificar que a questão inclina-se para o modelo de gestão **Burocrático**.

Gráfico 12 - A hierarquia como elemento preponderante para divisão de poderes



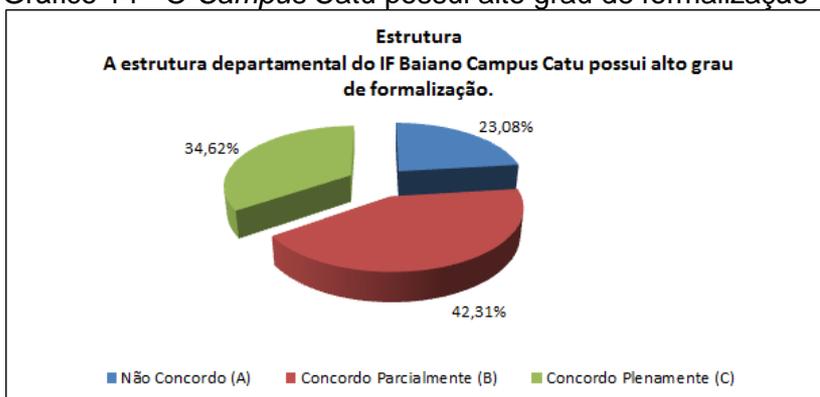
Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 12 se refere à hierarquia do *Campus* como elemento preponderante da divisão de poderes. 7,69% dos respondentes não concordaram com a afirmativa em questão; 38,46% concordaram parcialmente e 53,85% concordaram plenamente. De acordo com o percentual maior para concordância plena, nota-se que o modelo de gestão demonstrado direciona-se para o modelo **Burocrático**.

Gráfico 13 - Necessidade de alto grau de formalização para padronização dos processos no *Campus*

Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

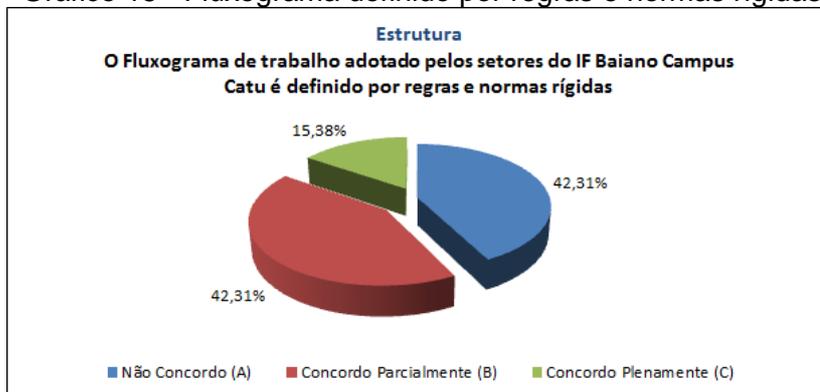
O Gráfico 13 demonstra o resultado, quando indaga-se se é necessário alto grau de formalização de normas e procedimentos para padronizar os processos no *Campus*. 11,54% não concordaram; 34,62% concordaram parcialmente e 53,85% concordaram plenamente. Analisando as respostas obtidas, foi possível visualizar neste gráfico o modelo de gestão **Burocrático**.

Gráfico 14 - O *Campus* Catu possui alto grau de formalização

Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 14 consta a seguinte análise: ao se afirmar que o *Campus* Catu tem uma estrutura com alto grau de formalização. 23,08% não concordaram; 42,31% concordaram parcialmente e 34,62% concordaram plenamente. Quando analisado o gráfico acima, observa-se que a opção concordo parcialmente obteve o maior percentual, somando com o percentual de concordância plena, nos leva a entender que o modelo identificado direciona para o **Burocrático**.

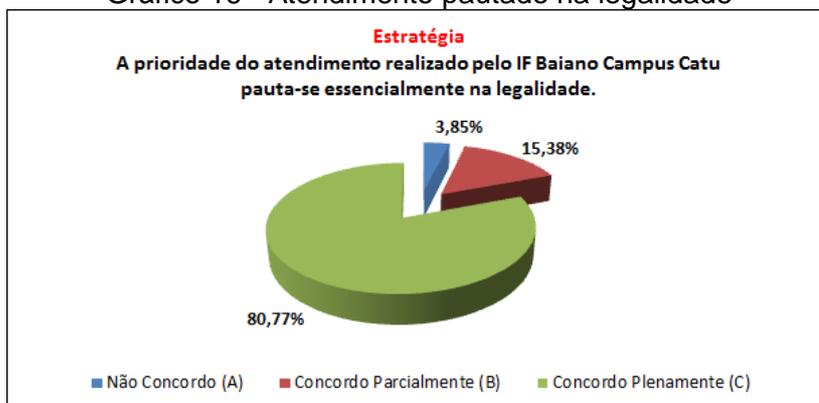
Gráfico 15 - Fluxograma definido por regras e normas rígidas



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 15 ao afirmar que o fluxograma da Instituição é definido por regras e normas rígidas, responderam com o mesmo percentual 42,31% para as opções não concordo e concordo parcialmente e 15,38% para concordo plenamente. Somando-se os percentuais de concordo parcialmente e plenamente obtém-se 57,69% de concordância, levando ao entendimento de que o gráfico apresenta tendência para o modelo de gestão **Burocrático**.

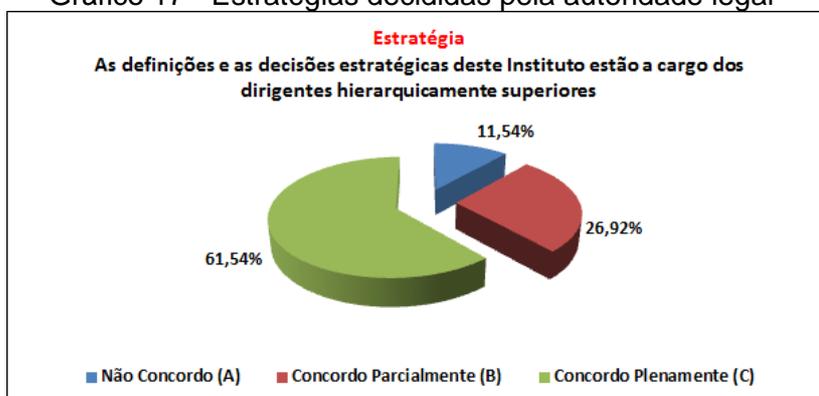
Gráfico 16 - Atendimento pautado na legalidade



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 16 demonstra os resultados obtidos quanto à indagação se o atendimento realizado pelo *Campus* Catu está pautado essencialmente na legalidade. 3,85% não concordaram; 15,38% concordaram parcialmente, enquanto que 80,77% concordaram plenamente com a afirmação. O percentual de concordância plena demonstrado pela maioria dos respondentes indica que a afirmação de maior índice identifica o modelo de gestão **Burocrático**.

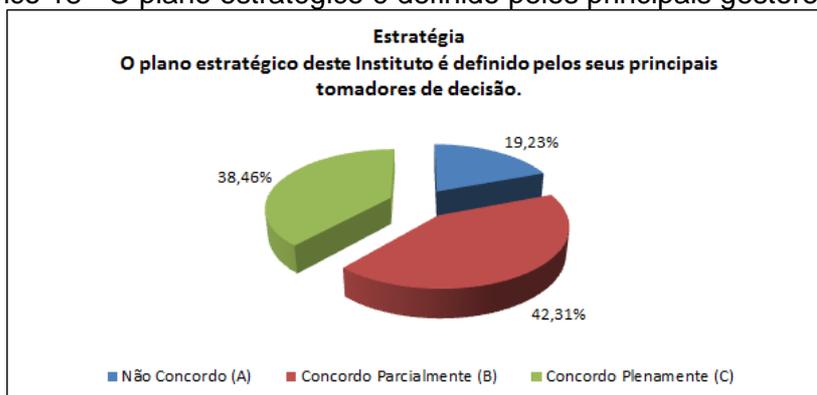
Gráfico 17 - Estratégias decididas pela autoridade legal



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 17 indica as respostas quanto “se as estratégias do *Campus* são definidas e decididas pelos gestores hierarquicamente superiores”, 11,54% optaram pelo não concordo; 26,92% concordaram parcialmente e 61,54% concordaram plenamente. O maior percentual é o de concordância plena, demonstrando que o item analisado direciona para o modelo de gestão **Burocrático**.

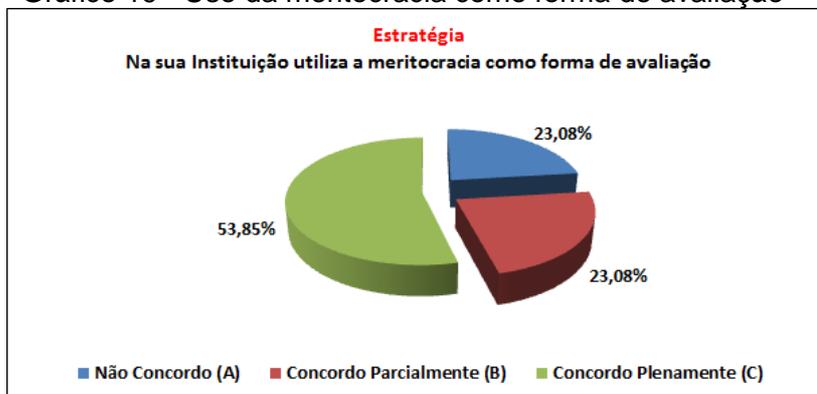
Gráfico 18 - O plano estratégico é definido pelos principais gestores



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

No Gráfico 18, identificam-se os percentuais dos respondentes quanto a “se o plano estratégico da Instituição é definido pelos principais gestores”. 19,23% responderam que não concordam com esta afirmação; 42,31% concordaram parcialmente e 38,46% concordaram plenamente. Considerando-se que os percentuais maiores foram de concordância parcial e plena, somando-os, leva a concluir que o modelo de gestão predominante direciona para o **Burocrático**.

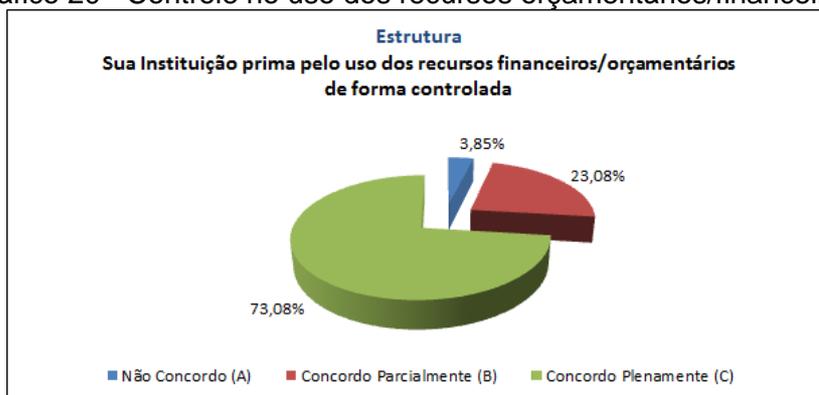
Gráfico 19 - Uso da meritocracia como forma de avaliação



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 19 apresenta análise quanto à utilização da Meritocracia como forma de avaliação. Houve o percentual de 23,08% para as opções não concordo e concordo parcialmente, sendo que 53,85% concordaram plenamente. De acordo com a análise dos respondentes e tendo em vista que a maioria concordou plenamente com a indagação acima, observa-se que o modelo de gestão pertinente à questão tende para o **Burocrático**.

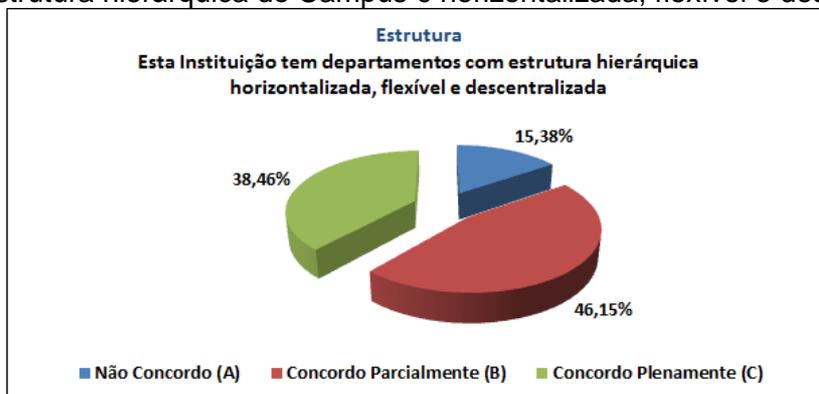
Gráfico 20 - Controle no uso dos recursos orçamentários/financeiros



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 20 demonstra a análise sobre se os recursos orçamentários/financeiros do *Campus Catu* se são utilizados de forma controlada. 3,85% dos respondentes não concordaram; 23,08% concordaram parcialmente; enquanto que 73,08% concordaram plenamente. Analisando as resposta, pode-se observar que houve o maior percentual para concordância plena, demonstrando que o modelo de gestão retratado no gráfico inclina-se para o **Gerencial**.

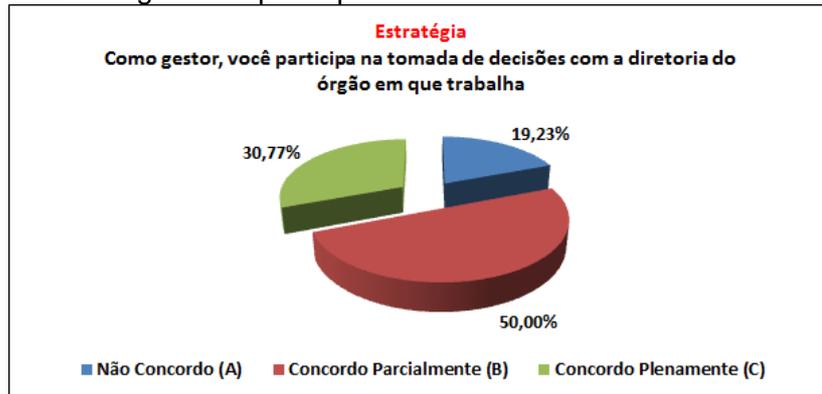
Gráfico 21 - Estrutura hierárquica do Campus é horizontalizada, flexível e descentralizada



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

No Gráfico 21, visualizam-se as respostas dos gestores quanto à estrutura hierárquica horizontalizada, flexível e descentralizada do *Campus*. 15,38% não concordaram; 46,15 % concordaram parcialmente, sendo que 38,46% concordaram plenamente. Somando-se os percentuais de concordância parcial e plena, observa-se mais de 80%, o que induz a analisar que o modelo referente à questão acima direciona para o **Gerencial**.

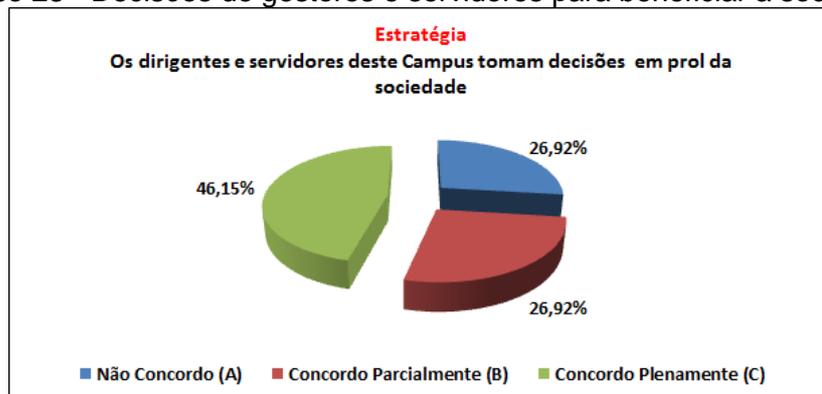
Gráfico 22 - Os gestores participam na tomada de decisões com a diretoria



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 22 apresenta os resultados com relação à participação dos gestores na tomada de decisões com a diretoria. 19,23% não concordaram; 50% concordaram parcialmente e 30,77% concordaram plenamente. Com a soma dos percentuais de concordância parcial e plena, demonstra uma tendência para o modelo **Gerencial**.

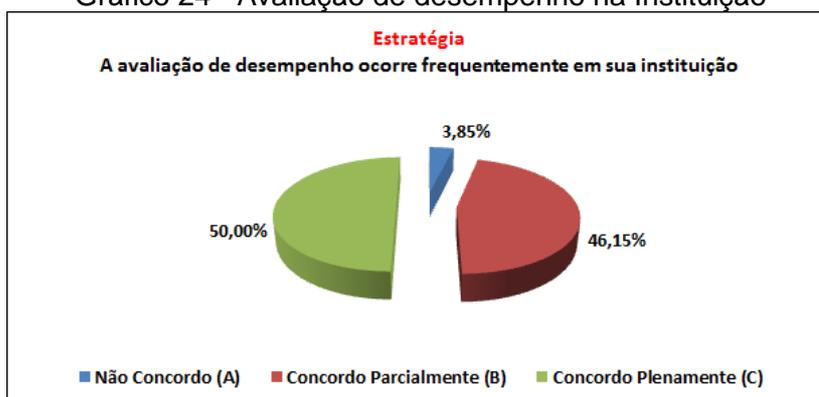
Gráfico 23 - Decisões de gestores e servidores para beneficiar a sociedade



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 23 diante do questionamento se os gestores adotam posturas, a fim de beneficiar a sociedade, 26,92% não concordam e o mesmo percentual se repete quanto a escolha do concordo parcialmente, enquanto que 46,15% optaram pelo concordo plenamente. O gráfico apresenta o resultado onde a maioria dos respondentes concorda plenamente com a afirmação, Com esta análise, observa-se um predomínio para o modelo **Gerencial**.

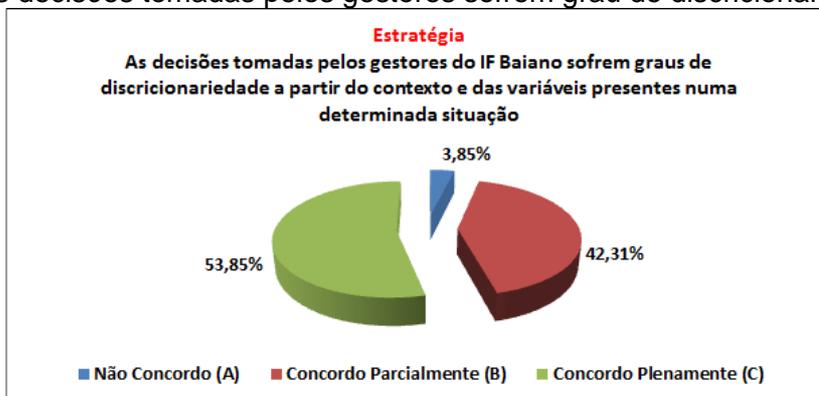
Gráfico 24 - Avaliação de desempenho na Instituição



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 24 demonstra a afirmação de que a avaliação de desempenho ocorre frequentemente na Instituição, houve as seguintes porcentagens de respostas: 3,85% não concordam: 46,15% concordam parcialmente e 50% concordaram plenamente. De acordo com a maioria dos respondentes em concordarem plenamente com a afirmação do gráfico acima, pode-se observar que há uma tendência para o modelo **Gerencial**.

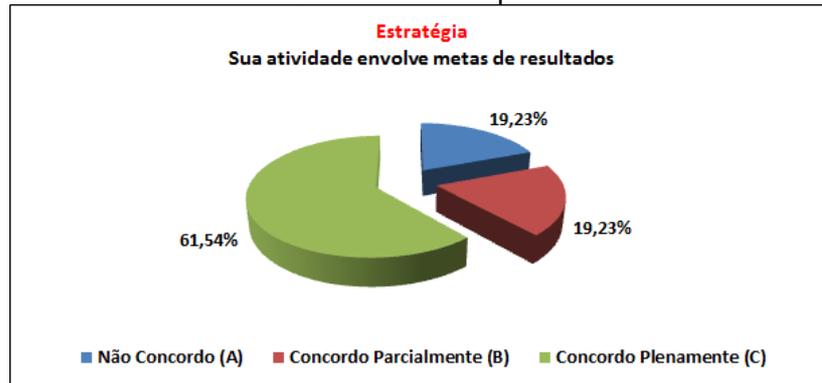
Gráfico 25 - As decisões tomadas pelos gestores sofrem grau de discricionariedade



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 25 apresenta as resposta quando indagados com relação a “se as decisões tomadas pelos gestores sofrem grau de discricionariedade”. 3,85% não concordaram; 42,31% concordaram parcialmente, enquanto que 53,85% concordaram plenamente. Analisando as resposta, observa-se que a maioria dos respondentes optou pela concordância plena, com isso visualiza-se na questão o modelo **Gerencial**.

Gráfico 26 - Atividade que envolve metas



Fonte: Elaboração própria através dos questionários respondidos.

O Gráfico 26 retrata se a atividade do gestor envolve metas de resultado. 19,23% dos respondentes não concordaram; o mesmo percentual concordou parcialmente e 61,54% concordaram plenamente. Com a demonstração do gráfico acima, observa-se que a porcentagem maior dos respondentes é de concordância plena para a afirmação em questão, levando a identificar uma inclinação para o modelo **Gerencial**.

Através da análise das tabelas acima descritas, que tratam das dimensões de análise ora pesquisadas, foi elaborado um resumo da composição das características e sua relação com as dimensões e como os modelos de gestão, identificando o grau de concordância com cada uma das afirmações, apresentado na tabela a seguir.

Tabela 7 - Resumo resultado dos questionários

Modelos de Gestão	Dimensões	Questões	Não Concor do (A)	Concordo Parcialmente (B)	Concordo Plenamente (C)
Patrimonialista	Estrutura	O IF Baiano <i>Campus</i> Catu é uma organização pouco complexa, sem funções especializadas	73,08 %	26,92%	0,00%
	Estrutura	O IF Baiano <i>Campus</i> Catu é uma Instituição pouco departamentalizada	61,54 %	23,08%	15,38%
	Estrutura	O IF Baiano <i>Campus</i> Catu é uma Instituição com procedimentos e normas pouco formalizados	42,31 %	38,46%	19,23%
	Estrutura	As decisões do Diretor geral do <i>Campus</i> são acatadas pelos demais gestores	0,00%	42,31%	57,69%
	Estrutura	As decisões estratégicas do IF Baiano <i>Campus</i> Catu estão centralizadas no Diretor Geral.	34,62 %	50,00%	15,38%
	Estratégia	As definições e as concepções principais que norteiam o funcionamento deste <i>Campus</i> são de responsabilidade do seu dirigente principal.	23,08 %	42,31%	34,62%
	Estratégia	Enquanto Gestor, você se sente com poder suficiente para tomar decisões por conta própria.	38,46 %	30,77%	30,77%
Burocrático	Estratégia	O fato de um dirigente ocupar um cargo na Instituição pode facilitar a obtenção de benefícios próprios	69,23 %	19,23%	11,54%
	Estrutura	O Instituto Federal Baiano <i>Campus</i> Catu apresenta clara divisão de trabalho nos seus mais variados setores que o compõe	26,92 %	42,31%	30,77%
	Estrutura	Os serviços dos setores do IF Baiano são executados por pessoas especializadas e capacitadas	7,69%	46,15%	46,15%
	Estrutura	A estrutura do Instituto é marcada em suas relações interpessoais pelo respeito às pessoas de diferentes níveis de hierarquia	23,08 %	15,38%	61,54%
	Estrutura	A hierarquia no IF Baiano é elemento preponderante para divisão de poderes.	7,69%	38,46%	53,85%
	Estrutura	Alto grau de formalização com normas e procedimentos detalhadamente definidos é necessário para padronizar os processos existentes neste Instituto.	11,54 %	34,62%	53,85%
	Estrutura	A estrutura departamental do IF Baiano <i>Campus</i> Catu possui alto grau	23,08	42,31%	34,62%

Modelos de Gestão	Dimensões	Questões	Não Concor do (A)	Concordo Parcialmente (B)	Concordo Plenamente (C)
		de formalização.	%		
	Estrutura	O Fluxograma de trabalho adotado pelos setores do IF Baiano <i>Campus</i> Catu é definido por regras e normas rígidas	42,31 %	42,31%	15,38%
	Estratégia	A prioridade do atendimento realizado pelo IF Baiano <i>Campus</i> Catu pauta-se essencialmente na legalidade.	3,85%	15,38%	80,77%
	Estratégia	As definições e as decisões estratégicas deste Instituto estão a cargo dos dirigentes hierarquicamente superiores	11,54 %	26,92%	61,54%
	Estratégia	O plano estratégico deste Instituto é definido pelos seus principais tomadores de decisão.	19,23 %	42,31%	38,46%
	Estratégia	Na sua Instituição utiliza a meritocracia como forma de avaliação	23,08 %	23,08%	53,85%
Gerencial	Estrutura	Sua Instituição prima pelo uso dos recursos financeiros/orçamentários de forma controlada	3,85%	23,08%	73,08%
	Estrutura	Esta Instituição tem departamentos com estrutura hierárquica horizontalizada, flexível e descentralizada	15,38 %	46,15%	38,46%
	Estratégia	Como gestor, você participa na tomada de decisões com a diretoria do órgão em que trabalha.	19,23 %	50,00%	30,77%
	Estratégia	Os dirigentes e servidores deste <i>Campus</i> tomam decisões em prol da sociedade.	26,92 %	26,92%	46,15%
	Estratégia	A avaliação de desempenho ocorre frequentemente em sua instituição	3,85%	46,15%	50,00%
	Estratégia	As decisões tomadas pelos gestores do IF Baiano sofrem graus de discricionariedade a partir do contexto e das variáveis presentes em uma determinada situação	3,85%	42,31%	53,85%
	Estratégia	Sua atividade envolve metas de resultados	19,23 %	19,23%	61,54%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora através dos questionários respondidos.

A tabela elaborada abaixo trata de uma compilação dos resultados oriundos dos questionários utilizados na presente pesquisa quanto a Estrutura e a Estratégia de

cada modelo de gestão e as respectivas porcentagens obtidas através das opções de resposta: Não Concordo, Concordo Parcialmente e Concordo Plenamente.

Tabela 8 - Compilação resumo resultado dos questionários

Modelos de Gestão	Dimensões	Não Concordo (A)	Concordo Parcialmente (B)	Concordo Plenamente (C)
Patrimonialista	Estrutura	42,31%	36,15%	21,54%
	Estratégia	43,59%	30,77%	25,64%
Burocrático	Estrutura	20,34%	37,36%	42,30%
	Estratégia	14,42%	26,92%	58,66%
Gerencial	Estrutura	9,61%	34,61%	55,77%
	Estratégia	14,62%	36,92%	48,46%

Fonte: Construção própria através do resumo resultado dos questionários.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a identificar o modelo de gestão pública patrimonialista, burocrático ou gerencial, predominante no IF Baiano Campus Catu após sua transformação com o advento da Lei nº 11.892/2008. O trabalho mostra a transição das Escolas Agrotécnicas para os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que ocorreu ao longo do processo de reforma do Estado, empreendida com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE (1995) que procurava introduzir na administração pública brasileira um modelo de gestão nos moldes gerencialistas. Apesar de esta transformação das Escolas Agrotécnicas em IFs não ter sido consequência direta desta Reforma do Estado, considerou-se pertinente indagar se o Instituto Federal Baiano, na sua transformação institucional, conseguiu também empreender algum tipo de mudança organizacional na sua gestão e no seu funcionamento administrativo, visto que a transformação dessas Escolas ocorreu durante este processo.

O estudo mostra o IF Baiano desde a sua implantação e trata das características mais relevantes dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. Para empreender as análises essas características são discutidas a partir de dimensões de análise organizacional: (1) a estrutura da organização; (2) as estratégias organizacionais. A pesquisa empírica foi realizada através da aplicação de 26 questionários destinados aos gestores do IF Baiano *Campus* Catu com a finalidade de averiguar qual o modelo de gestão pública nele preponderante.

Os resultados obtidos com relação aos objetivos pretendidos com a pesquisa indicam que o IF Baiano *Campus* Catu é uma organização com estrutura complexa e com funções especializadas. Além disso, percebe-se alto grau de departamentalização e de formalização da padronização de seus processos, com procedimentos e normas bastante formalizados, apresenta clara divisão de trabalho nos diversos setores. Seus serviços são executados por pessoas especializadas e capacitadas, com respeito aos diferentes níveis hierárquicos, tem a hierarquia como elemento preponderante para a divisão de poderes. Seu fluxograma é definido por regras e normas rígidas, atendimento pautado na legalidade. Suas decisões estratégicas são realizadas pelos gestores hierarquicamente superiores. O plano estratégico do *Campus* é definido pelos principais gestores e a meritocracia é

utilizada como forma de avaliação. Nesse sentido, o seu modelo de gestão tende para um perfil de modelo de gestão Burocrático.

No aspecto de autoridade e esfera de controle, as respostas conduzem para a confirmação de que as decisões do Diretor Geral são acatadas pelos gestores, o dirigente máximo tem responsabilidade em definir o funcionamento do *Campus*, podendo antever um leve direcionamento para o modelo de gestão patrimonialista. No entanto, os respondentes quando indagados sobre se as decisões estratégicas estavam centralizadas no Diretor Geral do *Campus*, observa-se que a maioria dos gestores não concordou com esta afirmação, trazendo uma percepção negativa para a referida questão.

O mesmo ocorre quando se indaga ao gestor se ele tem poder suficiente para tomar decisões por conta própria, os resultados demonstram que as decisões são tomadas em conjunto. Com relação ao cargo de dirigente, indagando-se se esta posição pode facilitar a obtenção de benefícios próprios, a maioria dos respondentes não concordou com esta afirmação. As respostas demonstram que a inclinação para o modelo patrimonialista já não se confirma, tendendo, mais, para o modelo de gestão gerencial.

De acordo com a pesquisa o uso dos recursos orçamentários e financeiros é feito de forma controlada pelos gestores. Sua estrutura hierárquica se apresenta horizontalizada, flexível e descentralizada. Os gestores da instituição participam na tomada de decisões com a diretoria geral e adotam posturas para beneficiar a sociedade. Os mesmos tomam decisões com discricionariedade, a avaliação de desempenho ocorre com frequência na instituição pesquisada e as atividades desenvolvidas no referido *campus* envolvem metas de resultado, tendendo para o modelo de gestão gerencial.

Ao concluir as análises dos dados obtidos com a realização desta pesquisa, é possível perceber que, do ponto de vista da **estratégia** o IF Baiano *Campus* Catu apresenta um direcionamento para o modelo de gestão burocrático, com 58,66% (cinquenta e oito vírgula sessenta e seis por cento) dos respondentes se pronunciando neste sentido. Com relação à sua **estrutura** é possível perceber que há uma tendência para o modelo de gestão gerencial, apresentando 55,77%

(cinquenta e cinco vírgula setenta e sete por cento) do total de respondentes com esta percepção.

Considerando-se as limitações deste estudo, aponta-se a impossibilidade em expandir a pesquisa nos outros *Campi* do IF Baiano, devido à localização geográfica dos mesmos, o que poderia ter apresentado uma configuração global do Instituto. Sugere-se, então, futuras pesquisas no âmbito do Instituto como um todo, para se obter mais dados a serem analisados. O estudo aqui elaborado pode servir de balizamento e auxílio para estudos comparativos sobre os modelos de gestão pública no âmbito do IF Baiano, servindo como parâmetro para desenvolvimento de pesquisas mais aprofundadas acerca da temática com o objetivo de apresentar uma reflexão com foco nas dimensões de estrutura e estratégia da Instituição.

REFERÊNCIAS

ABÚCRIO, L. F. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: REFORMA do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

ARAUJO, J. J.; HYPOLITO, Á. M. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**: inovações e continuidades. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT05-6449--Int.pdf>>. Acesso em: 17 ago.2011.

BAHIA. **Lei nº 75, de 1895**. Que originou a Fazenda Modelo de Criação. O Campus Catu era uma Escola Agrotécnica Federal (EAF), criada em 1895, através da Lei 75. Disponível em: <www.ifbaiano.edu.br/unidades/catu/historico/> Acesso em: 1 ago.2011.

BALL, S. J. O que é política? Textos, trajetórias e caixas de ferramentas. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, 2005.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, Altera dispositivos da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/.../emc45.htm>. Acesso em: 10 ago. 2011.

BRASIL. **Decreto n.º 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes e Artífices para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf>. Acesso em: 1 jun.2011

BRASIL. **Decreto n.º 53.666, de 05 de março de 1964**. Transfere a Sede da Fazenda Federal de Criação. Disponível em: <br.vlex.com/vid/catu-agropecuaria-ocupada-agropecuaria-34150109>. Acesso em: 1 jun.2011.

BRASIL. **Decreto n.º 58.340, de 03 de maio de 1966**. Dá a denominação de Colégio Agrícola Alvaro Navarro Ramos, ao Colégio Agrícola de Catu Estado da Bahia. Disponível em: <www2.camara.gov.br>. Acesso em: 1 jun.2011.

BRASIL. **Decreto n.º 60.731, de 19 de maio de 1967**. Transfere para o Ministério da Educação e Cultura os órgãos de ensino do Ministério da Agricultura e dá outras providências. Disponível em: <www2.camara.gov.br>. Acesso em: 1 jun.2011.

BRASIL. **Decreto n.º 83.935, de 4 de setembro de 1979**. Altera a denominação dos estabelecimentos de ensino que indica. Disponível em: <www2.camara.gov.br>. Acesso em: 1 jun.2011.

BRASIL. **Decreto n.º 2.208, de 17 de abril de 1997**. Presidência da República. estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm>. Acesso em: 15 ago.2011.

BRASIL. **Decreto n.º 5.154, de 23 de julho de 2004** - Presidência da República. estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004.../decreto/d5154.htm. Acesso em 15 ago.2011.

BRASIL. **Decreto n.º 6.095, de 24 de abril de 2007**. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007.../2007/decreto/d6095.htm. Acesso em: 10 mar. 2011.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 1 jun.2011.

BRASIL. **Lei Nº 5.692 – de 11 de agosto de 1971** - Lei de Diretrizes de Bases. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus. **DOU** 12/8/71. Disponível em: www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/.../5692.ht. Acesso em: 10 ago.2011.

BRASIL. **Lei nº 8.670, de 30 de junho de 1993**. Dispõe sobre a criação de Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais e dá outras providências. Disponível em <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/leis-ordinarias#content>. Acesso em 01 set.2011.

BRASIL. **Lei nº 8.731, de 16.11.1993, transformou as Escola Técnicas Federais em autarquias federais de regime especial**. Disponível em: portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/010602proj.pdf. Acesso em: 10 ago.2011.

BRASIL. **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Presidência da República. Disponível em: www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75723. Acesso em: 10 ago. 2011.

BRASIL. **Lei Nº11.892 de 28 de dezembro de 2008, sobre a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso: 10 ago. 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.47, n.1, jan.1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. ; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34, Ltda. Brasília: ENAP,1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma Gerencial do Estado 1995. **Revista de Administração Pública**, v.34, n.4, jul. 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. ; PACHECO, R. S. A reforma do estado brasileiro e

desenvolvimento. **Revista eletrônica sobre a reforma do estado**, Salvador, n.3, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v.50, n.1, São Paulo, 2010.

FADUL, É.; SOUZA, A. R. de. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENAPAD, 29.,2005. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FERLIE E. et al. **A nova administração pública em ação**. Brasília: Editora UnB/ENAP, 1999.

JÚLIO C. A. ; NETO, J. S. (Orgs). **Estratégia e planejamento**: autores imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. Coleção HSM Management.

LOIOLA E. et al. **Dimensões básicas de análise das organizações**. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MANFREDI, S. M. **A Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995) Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: Editora MH Comunicação, 1994.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. **Revista RETTA (PPGEA/UFRRJ)**, Ano I, n.1, p. 89-110, jan.jun. 2010.

PACHECO, E. M. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: Limites e Possibilidades. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 16, n. 30, p. 71-88, jan./jun. 2010.

PACHECO, E. M. **Os Institutos Federais**: uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica. São Paulo, Moderna Ltda, 2011.

PAULA, A. P. P de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, L. A. C. **Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/artigos_ifet_jornal.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2011.

PEREIRA, L. A. C. **PL 3.775/2008**. Projeto de Lei dos Institutos Federais de Ciência, Educação e Tecnologia. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=405479>. Acesso em: 10 ago. 2011.

PEREIRA, L. A. C. **Portaria GAB/MEC/ N° 4, de 06 de janeiro de 2009**. Estabelecer a relação dos *Campi* que passarão a compor cada um dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Disponível em: <portal.mec.gov.br>. Acesso em: 10 ago. 2011.

QUINTELA, R. H; DIAS, C.C. Tendências no negócio Internacional pensamento e literatura: a estratégia de negócios no Brasil. **O Executivo Internacional**, v.39, n.3, p.433-458,1997.

SANTANA, A. O. A Educação Profissional e Tecnológica na Bahia. Educação Profissional. **Revista dos Institutos Federais**, n. 3, Ano I, p.4, 2011.

SCHMITT, D. M.; FIATES, G. G. S. **Modelos de gestão pública**: uma análise crítica do modelo utilizado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina. 2008. Disponível em: <http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Daniel_Martin_Schmitt.pdf>. Acesso em: 4 out. 2011.

SELZNICK, P. Tradução Arthur Pereira e Oliveira Filho. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SOUZA, A. R. de. Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública: em busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras. In: ENAPG. São Paulo. 2006. **Anais...** 2006.

SOUZA, A. R. de. **Agências reguladoras e seus modelos de gestão**: uma análise na ANEEL e ANATEL. 2007. Tese (Doutorado)- UFBA. Salvador, 2007

SOUZA, Celina. Por que mudam as formas de gestão pública? Gestão Pública: a trajetória da função administrativa no Estado da Bahia. **Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães**, n.6, 1. ed. jun. 2003. Salvador: FLEM, 2003.

STONER, J.S.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall,1995.

SUSANE, D. Educação Superior, básica e profissional. Institutos Federais: Revista Educação Profissional. Institutos Federais. Rede cresce 153% em 8 anos. **Fortaleza**, ed.1, Ano I, p.9, abr./jun. 2010.

WAGNER III, J. A. ; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: UnB, 2000. v. 1.

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos gestores

Prezado(a) Sr (a):

Esta pesquisa tem como propósito a elaboração de uma dissertação de Mestrado em Administração na Universidade Salvador – UNIFACS. Desta forma, destaco a relevância de sua disponibilidade de participação para realização do presente estudo.

O questionário anexo insere-se na pesquisa “Identificando o modelo de gestão prevaiente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Baiano *Campus Catu*” a ser desenvolvida com os gestores do mesmo Instituto.

Simultaneamente, nos comprometemos em assegurar a privacidade das respostas aqui oferecidas, descartando qualquer possibilidade de identificação das mesmas.

Atenciosamente

Nilza Gomes Correia Peneluc
Mestranda Pesquisadora
Prof. Élvia Fadul
Orientadora

PARTE II – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Qual é a sua função?.....

2. Qual é o seu cargo efetivo?.....

3. Sexo:

Feminino

Masculino

4. Faixa Etária:

até 25 anos de 25 a 30 anos de 30 a 35 anos acima de 35
anos

5. Unidade de lotação.....

6. Tempo de serviço na Instituição.....

7. Qual a sua jornada mensal de trabalho?

20 horas

30 horas

40 horas

Dedicção Exclusiva

8. Escolaridade:

Nível Médio Superior Incompleto Superior completo

Especialista Mestre Doutor

PARTE III – AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO
PREDOMINANTE NO IF BAIANO *CAMPUS* CATU

O IF Baiano possui várias características que determinam tanto a sua forma de organização quanto ao funcionamento. Apresentamos-lhe, a seguir, algumas destas características e gostaríamos que você realizasse uma avaliação no tocante a sua importância (referente às características enunciadas), expressando o quanto você concorda ou discorda com cada afirmação. Expresse o seu posicionamento a partir da escala descrita abaixo.

A - Não Concordo
B - Concordo Parcialmente
C - Concordo Plenamente

Nº de ordem	Características	Avaliação
1.	O IF Baiano <i>Campus</i> Catu é uma organização pouco complexa, sem funções especializadas	
2.	O IF Baiano <i>Campus</i> Catu é uma Instituição pouco departamentalizada	
3.	O IF Baiano <i>Campus</i> Catu é uma Instituição com procedimentos e normas pouco formalizados	
4.	As decisões do Diretor geral do <i>Campus</i> são acatadas pelos demais gestores	
5.	As decisões estratégicas do IF Baiano <i>Campus</i> Catu estão centralizadas no Diretor Geral.	
6.	As definições e as concepções principais que norteiam o funcionamento deste <i>Campus</i> são de responsabilidade do seu dirigente principal.	
7.	Enquanto Gestor, você se sente com poder suficiente para tomar decisões por conta própria.	

8.	O fato de um dirigente ocupar um cargo na Instituição pode facilitar a obtenção de benefícios próprios	
9.	O Instituto Federal Baiano <i>Campus</i> Catu apresenta clara divisão de trabalho nos seus mais variados setores que o compõe	
10.	Os serviços dos setores do IF Baiano são executados por pessoas especializadas e capacitadas	
11.	A estrutura do Instituto é marcada em suas relações interpessoais pelo respeito às pessoas de diferentes níveis de hierarquia	
12.	A hierarquia no IF Baiano é elemento preponderante para divisão de poderes.	
13.	Alto grau de formalização com normas e procedimentos detalhadamente definidos é necessário para padronizar os processos existentes neste Instituto.	
14.	A estrutura departamental do IF Baiano <i>Campus</i> Catu possui alto grau de formalização.	
15.	O Fluxograma de trabalho adotado pelos setores do IF Baiano <i>Campus</i> Catu é definido por regras e normas rígidas	
16.	A prioridade do atendimento realizado pelo IF Baiano <i>Campus</i> Catu pauta-se essencialmente na legalidade.	
17.	As definições e as decisões estratégicas deste Instituto estão a cargo dos dirigentes hierarquicamente superiores	
18.	O plano estratégico deste Instituto é definido e decidido pela autoridade legal	
19.	Na sua Instituição utiliza a Meritocracia como forma de avaliação	
20.	Sua Instituição prima pelo uso dos recursos financeiros/orçamentários de forma controlada	
21.	Esta Instituição tem departamentos com estrutura hierárquica	

	horizontalizada, flexível e descentralizada	
22.	Como gestor, você participa na tomada de decisões com a diretoria do órgão em que trabalha	
23.	Os dirigentes e servidores deste <i>Campus</i> tomam decisões em prol da sociedade	
24.	A avaliação de desempenho ocorre frequentemente em sua instituição	
25.	As decisões tomadas pelos gestores do IF Baiano sofrem graus de discricionariedade a partir do contexto e das variáveis presentes numa determinada situação	
26.	Sua atividade envolve metas de resultados	

ANEXO B – Lei nº 11.892/2008 – Criação dos Institutos Federais

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Art. 1º Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições:

- I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais;
- II - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR;
- III - Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG;
- ~~IV - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais.~~
- IV - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e (Redação dada pela Lei nº 12.677, de 2012)
- V - Colégio Pedro II. (Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012)

~~Parágrafo único. As instituições mencionadas nos incisos I, II e III do caput deste artigo possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.~~

Parágrafo único. As instituições mencionadas nos incisos I, II, III e V do caput possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. (Redação dada pela Lei nº 12.677, de 2012)

Art. 2º Os Institutos Federais 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 com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

§ 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

§ 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

§ 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante

autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica.

Art. 3º A UTFPR configura-se como universidade especializada, nos termos do parágrafo único do art. 52 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, regendo-se pelos princípios, finalidades e objetivos constantes da Lei no 11.184, de 7 de outubro de 2005.

~~Art. 4º As Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais são estabelecimentos de ensino pertencentes à estrutura organizacional das universidades federais, dedicando-se, precipuamente, à oferta de formação profissional técnica de nível médio, em suas respectivas áreas de atuação.~~

Art. 4º-A. O Colégio Pedro II é instituição federal de ensino, pluricurricular e multicampi, vinculada ao Ministério da Educação e especializada na oferta de educação básica e de licenciaturas. (Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012)

Parágrafo único. O Colégio Pedro II é equiparado aos institutos federais para efeito de incidência das disposições que regem a autonomia e a utilização dos instrumentos de gestão do quadro de pessoal e de ações de regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação profissional e superior. (Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012)

CAPÍTULO II

DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Seção I

Da Criação dos Institutos Federais

Art. 5º Ficam criados os seguintes Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:

- I - Instituto Federal do Acre, mediante transformação da Escola Técnica Federal do Acre;
- II - Instituto Federal de Alagoas, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas e da Escola Agrotécnica Federal de Satuba;
- III - Instituto Federal do Amapá, mediante transformação da Escola Técnica Federal do Amapá;
- IV - Instituto Federal do Amazonas, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira;
- V - Instituto Federal da Bahia, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia;
- VI - Instituto Federal Baiano, mediante integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Catu, de Guanambi (Antonio José Teixeira), de Santa Inês e de Senhor do Bonfim;
- VII - Instituto Federal de Brasília, mediante transformação da Escola Técnica Federal de Brasília;
- VIII - Instituto Federal do Ceará, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Crato e de Iguatu;
- IX - Instituto Federal do Espírito Santo, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo e das Escolas Agrotécnicas Federais de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa;
- X - Instituto Federal de Goiás, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás;
- XI - Instituto Federal Goiano, mediante integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Rio Verde e de Urutaí, e da Escola Agrotécnica Federal de Ceres;
- XII - Instituto Federal do Maranhão, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão e das Escolas Agrotécnicas Federais de Codó, de São Luís e de São Raimundo das Mangabeiras;
- XIII - Instituto Federal de Minas Gerais, mediante integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Ouro Preto e de Bambuí, e da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista;
- XIV - Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas;

XV - Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba e da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena;

XVI - Instituto Federal do Sul de Minas Gerais, mediante integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Inconfidentes, de Machado e de Muzambinho;

XVII - Instituto Federal do Triângulo Mineiro, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia;

XVIII - Instituto Federal de Mato Grosso, mediante integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Mato Grosso e de Cuiabá, e da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres;

XIX - Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, mediante integração da Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina;

XX - Instituto Federal do Pará, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Castanhal e de Marabá;

XXI - Instituto Federal da Paraíba, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba e da Escola Agrotécnica Federal de Sousa;

XXII - Instituto Federal de Pernambuco, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco e das Escolas Agrotécnicas Federais de Barreiros, de Belo Jardim e de Vitória de Santo Antão;

XXIII - Instituto Federal do Sertão Pernambucano, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina;

XXIV - Instituto Federal do Piauí, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí;

XXV - Instituto Federal do Paraná, mediante transformação da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná;

XXVI - Instituto Federal do Rio de Janeiro, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis;

XXVII - Instituto Federal Fluminense, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos;

XXVIII - Instituto Federal do Rio Grande do Norte, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte;

XXIX - Instituto Federal do Rio Grande do Sul, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves, da Escola Técnica Federal de Canoas e da Escola Agrotécnica Federal de Sertão;

XXX - Instituto Federal Farroupilha, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete;

XXXI - Instituto Federal Sul-rio-grandense, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas;

XXXII - Instituto Federal de Rondônia, mediante integração da Escola Técnica Federal de Rondônia e da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste;

XXXIII - Instituto Federal de Roraima, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Roraima;

XXXIV - Instituto Federal de Santa Catarina, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina;

XXXV - Instituto Federal Catarinense, mediante integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Concórdia, de Rio do Sul e de Sombrio;

XXXVI - Instituto Federal de São Paulo, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo;

XXXVII - Instituto Federal de Sergipe, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe e da Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão; e

XXXVIII - Instituto Federal do Tocantins, mediante integração da Escola Técnica Federal de Palmas e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins.

§ 1º As localidades onde serão constituídas as reitorias dos Institutos Federais constam do Anexo I desta Lei.

§ 2º A unidade de ensino que compõe a estrutura organizacional de instituição transformada ou integrada em Instituto Federal passa de forma automática, independentemente de qualquer formalidade, à condição de campus da nova instituição.

§ 3º A relação de Escolas Técnicas Vinculadas a Universidades Federais que passam a integrar os Institutos Federais consta do Anexo II desta Lei.

§ 4º As Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais não mencionadas na composição dos Institutos Federais, conforme relação constante do Anexo III desta Lei, poderão, mediante aprovação do Conselho Superior de sua respectiva universidade federal, propor ao Ministério da Educação a adesão ao Instituto Federal que esteja constituído na mesma base territorial.

§ 5º A relação dos campi que integrarão cada um dos Institutos Federais criados nos termos desta Lei será estabelecida em ato do Ministro de Estado da Educação.

Seção II

Das Finalidades e Características dos Institutos Federais

Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Seção III

Dos Objetivos dos Institutos Federais

Art. 7º Observadas as finalidades e características definidas no art. 6º desta Lei, são objetivos dos Institutos Federais:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Art. 8º No desenvolvimento da sua ação acadêmica, o Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei, e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea b do inciso VI do caput do citado art. 7º.

§ 1º O cumprimento dos percentuais referidos no caput deverá observar o conceito de aluno-equivalente, conforme regulamentação a ser expedida pelo Ministério da Educação.

§ 2º Nas regiões em que as demandas sociais pela formação em nível superior justificarem, o Conselho Superior do Instituto Federal poderá, com anuência do Ministério da Educação, autorizar o ajuste da oferta desse nível de ensino, sem prejuízo do índice definido no caput deste artigo, para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei.

Seção IV

Da Estrutura Organizacional dos Institutos Federais

Art. 9º Cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Art. 10. A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior.

§ 1º As presidências do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior serão exercidas pelo Reitor do Instituto Federal.

§ 2º O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, será composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos campi que integram o Instituto Federal.

§ 3º O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

§ 4º O estatuto do Instituto Federal disporá sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior.

Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores.

§ 1º Poderão ser nomeados Pró-Reitores os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica.

§ 2º A reitoria, como órgão de administração central, poderá ser instalada em espaço físico distinto de qualquer dos campi que integram o Instituto Federal, desde que previsto em seu estatuto e aprovado pelo Ministério da Educação.

Art. 12. Os Reitores serão nomeados pelo Presidente da República, para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo Instituto Federal, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

§ 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Reitor os docentes pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos campi que integram o Instituto Federal, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que atendam a, pelo menos, um dos seguintes requisitos:

I - possuir o título de doutor; ou

II - estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior.

§ 2º O mandato de Reitor extingue-se pelo decurso do prazo ou, antes desse prazo, pela aposentadoria, voluntária ou compulsória, pela renúncia e pela destituição ou vacância do cargo.

§ 3º Os Pró-Reitores são nomeados pelo Reitor do Instituto Federal, nos termos da legislação aplicável à nomeação de cargos de direção.

Art. 13. Os campi serão dirigidos por Diretores-Gerais, nomeados pelo Reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo campus, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

§ 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do campus os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

I - preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;

II - possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou

III - ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

§ 2º O Ministério da Educação expedirá normas complementares dispondo sobre o reconhecimento, a validação e a oferta regular dos cursos de que trata o inciso III do § 1º deste artigo.

CAPÍTULO II-A

(Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012)

DO COLÉGIO PEDRO II

Art. 13-A. O Colégio Pedro II terá a mesma estrutura e organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. (Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012)

Art. 13-B. As unidades escolares que atualmente compõem a estrutura organizacional do Colégio Pedro II passam de forma automática, independentemente de qualquer formalidade, à condição de campi da instituição. (Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012)

Parágrafo único. A criação de novos campi fica condicionada à expedição de autorização específica do Ministério da Educação. (Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012)

CAPÍTULO III

DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 14. O Diretor-Geral de instituição transformada ou integrada em Instituto Federal nomeado para o cargo de Reitor da nova instituição exercerá esse cargo até o final de seu mandato em curso e em caráter pro tempore, com a incumbência de promover, no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias, a elaboração e encaminhamento ao Ministério da Educação da proposta de estatuto e de plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal, assegurada a participação da comunidade acadêmica na construção dos referidos instrumentos.

§ 1º Os Diretores-Gerais das instituições transformadas em campus de Instituto Federal exercerão, até o final de seu mandato e em caráter pro tempore, o cargo de Diretor-Geral do respectivo campus.

§ 2º Nos campi em processo de implantação, os cargos de Diretor-Geral serão providos em caráter pro tempore, por nomeação do Reitor do Instituto Federal, até que seja possível identificar candidatos que atendam aos requisitos previstos no § 1º do art. 13 desta Lei.

§ 3º O Diretor-Geral nomeado para o cargo de Reitor Pro-Tempore do Instituto Federal, ou de Diretor-Geral Pro-Tempore do Campus, não poderá candidatar-se a um novo mandato, desde que já se encontre no exercício do segundo mandato, em observância ao limite máximo de investidura permitida, que são de 2 (dois) mandatos consecutivos.

Art. 15. A criação de novas instituições federais de educação profissional e tecnológica, bem como a expansão das instituições já existentes, levará em conta o modelo de Instituto Federal, observando ainda os parâmetros e as normas definidas pelo Ministério da Educação.

Art. 16. Ficam redistribuídos para os Institutos Federais criados nos termos desta Lei todos os cargos e funções, ocupados e vagos, pertencentes aos quadros de pessoal das respectivas instituições que os integram.

§ 1º Todos os servidores e funcionários serão mantidos em sua lotação atual, exceto aqueles que forem designados pela administração superior de cada Instituto Federal para integrar o quadro de pessoal da Reitoria.

§ 2º A mudança de lotação de servidores entre diferentes campi de um mesmo Instituto Federal deverá observar o instituto da remoção, nos termos do art. 36 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Art. 17. O patrimônio de cada um dos novos Institutos Federais será constituído:

I - pelos bens e direitos que compõem o patrimônio de cada uma das instituições que o integram, os quais ficam automaticamente transferidos, sem reservas ou condições, ao novo ente;

II - pelos bens e direitos que vier a adquirir;

III - pelas doações ou legados que receber; e

IV - por incorporações que resultem de serviços por ele realizado.

Parágrafo único. Os bens e direitos do Instituto Federal serão utilizados ou aplicados, exclusivamente, para a consecução de seus objetivos, não podendo ser alienados a não ser nos casos e condições permitidos em lei.

Art. 18. Os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG, não inseridos no reordenamento de que trata o art. 5º desta Lei, permanecem como entidades autárquicas vinculadas ao Ministério da Educação, configurando-se como instituições de ensino superior pluricurriculares, especializadas na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela atuação prioritária na área tecnológica, na forma da legislação.

Art. 19. Os arts. 1º, 2º, 4º e 5º da Lei nº 11.740, de 16 de julho de 2008, passam a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 10 Ficam criados, no âmbito do Ministério da Educação, para redistribuição a instituições federais de educação profissional e tecnológica:

.....” (NR)

“Art. 2o Ficam criados, no âmbito do Ministério da Educação, para alocação a instituições federais de educação profissional e tecnológica, os seguintes cargos em comissão e as seguintes funções gratificadas:

I - 38 (trinta e oito) cargos de direção - CD-1;

.....

IV - 508 (quinhentos e oito) cargos de direção - CD-4;

.....

VI - 2.139 (duas mil, cento e trinta e nove) Funções Gratificadas - FG-2.

..... ” (NR)

“Art. 4o Ficam criados, no âmbito do Ministério da Educação, para redistribuição a instituições federais de ensino superior, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação, os seguintes cargos:

..... ” (NR)

“Art. 5o Ficam criados, no âmbito do Ministério da Educação, para alocação a instituições federais de ensino superior, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação, os seguintes Cargos de Direção - CD e Funções Gratificadas - FG:

..... ” (NR)

Art. 20. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de dezembro de 2008; 187^o da Independência e 120^o da República.

LUIZ
Fernando
Paulo Bernardo Silva

INÁCIO

LULA

DA

SILVA
Haddad

Este texto não substitui o publicado no DOU de 30.12.2008

ANEXO I

Localidades onde serão constituídas as Reitorias dos novos Institutos Federais

Instituição	Sede da Reitoria
Instituto Federal do Acre	Rio Branco
Instituto Federal de Alagoas	Maceió
Instituto Federal do Amapá	Macapá
Instituto Federal do Amazonas	Manaus
Instituto Federal da Bahia	Salvador
Instituto Federal Baiano	Salvador
Instituto Federal de Brasília	Brasília
Instituto Federal do Ceará	Fortaleza
Instituto Federal do Espírito Santo	Vitória
Instituto Federal de Goiás	Goiânia
Instituto Federal Goiano	Goiânia
Instituto Federal do Maranhão	São Luís
Instituto Federal de Minas Gerais	Belo Horizonte
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	Montes Claros
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	Juiz de Fora
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	Pouso Alegre
Instituto Federal do Triângulo Mineiro	Uberaba
Instituto Federal de Mato Grosso	Cuiabá
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	Campo Grande
Instituto Federal do Pará	Belém
Instituto Federal da Paraíba	João Pessoa
Instituto Federal de Pernambuco	Recife
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	Petrolina
Instituto Federal do Piauí	Teresina
Instituto Federal do Paraná	Curitiba
Instituto Federal do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Instituto Federal Fluminense	Campos dos Goytacazes
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	Natal
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves
Instituto Federal Farroupilha	Santa Maria
Instituto Federal Sul-rio-grandense	Pelotas
Instituto Federal de Rondônia	Porto Velho
Instituto Federal de Roraima	Boa Vista
Instituto Federal de Santa Catarina	Florianópolis
Instituto Federal Catarinense	Blumenau
Instituto Federal de São Paulo	São Paulo
Instituto Federal de Sergipe	Aracaju
Instituto Federal do Tocantins	Palmas

ANEXO II

Escolas Técnicas Vinculadas que passam a integrar os Institutos Federais

Escola Técnica Vinculada	Instituto Federal
Colégio Técnico Universitário – UFJF	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Colégio Agrícola Nilo Peçanha – UFF	Instituto Federal do Rio de Janeiro
Colégio Técnico Agrícola Ildelfonso Bastos Borges – UFF	Instituto Federal Fluminense
Escola Técnica – UFPR	Instituto Federal do Paraná
Escola Técnica – UFRGS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
Colégio Técnico Industrial Prof. Mário Alquati – FURG	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
Colégio Agrícola de Camboriú – UFSC	Instituto Federal Catarinense
Colégio Agrícola Senador Carlos Gomes – UFSC	Instituto Federal Catarinense

ANEXO III

Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais

Escola Técnica Vinculada	Universidade Federal
Escola Agrotécnica da Universidade Federal de Roraima - UFRR	Universidade Federal de Roraima
Colégio Universitário da UFMA	Universidade Federal do Maranhão
Escola Técnica de Artes da UFAL	Universidade Federal de Alagoas
Colégio Técnico da UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
Centro de Formação Especial em Saúde da UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Escola Técnica de Saúde da UFU	Universidade Federal de Uberlândia
Centro de Ensino e Desenvolvimento Agrário da UFV	Universidade Federal de Viçosa
Escola de Música da UFP	Universidade Federal do Pará
Escola de Teatro e Dança da UFP	Universidade Federal do Pará
Colégio Agrícola Vidal de Negreiros da UFPB	Universidade Federal da Paraíba
Escola Técnica de Saúde da UFPB	Universidade Federal da Paraíba
Escola Técnica de Saúde de Cajazeiras da UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas da UFRP	Universidade Federal Rural de Pernambuco
Colégio Agrícola de Floriano da UFPI	Universidade Federal do Piauí
Colégio Agrícola de Teresina da UFPI	Universidade Federal do Piauí
Colégio Agrícola de Bom Jesus da UFPI	Universidade Federal do Piauí
Colégio Técnico da UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Escola Agrícola de Jundiá da UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Escola de Enfermagem de Natal da UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Escola de Música da UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Conjunto Agrotécnico Visconde da Graça da UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
Colégio Agrícola de Frederico Westphalen da UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Técnico Industrial da Universidade Federal de Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria