



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PAULO ANDRÉ QUEIROZ FERREIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS MODELOS  
DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PRÓ-  
REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DO INSTITUTO  
FEDERAL DA BAHIA – IFBA**

Salvador  
2016

**PAULO ANDRÉ QUEIROZ FERREIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS MODELOS  
DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PRÓ-  
REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DO INSTITUTO  
FEDERAL DA BAHIA – IFBA**

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

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Salvador  
2016

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS  
Universidade Salvador, Laureate International Universities

F383c

Ferreira, Paulo André Queiroz

Cultura Organizacional e a implementação de novos modelos de gestão no setor público: um estudo de caso sobre a Pró-Reitoria de administração e planejamento do Instituto Federal da Bahia - IFBA./ Paulo André Queiroz Ferreira. – Salvador, 2016.

100 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities.

1. Administração Pública. 2. Mudança organizacional. 3. Gestão. 4. Gestão Pública – Instituto Federal da Bahia. I. Silva, Lindomar Pinto, orient. II. Universidade Salvador. III. Título.

CDD 658.3

PAULO ANDRÉ QUEIROZ FERREIRA

CULTURA ORGANIZACIONAL E A IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS MODELOS DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA – IFBA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a aprovação da seguinte banca examinadora:

Lindomar Pinto da Silva – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Sergio Hage Fialho \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Renato da Anunciação Filho \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia – UFBA  
Instituto Federal da Bahia - IFBA

Salvador, 6 de outubro de 2016.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero aqui manifestar meu agradecimento a Deus, por ter me acompanhado nas jornadas noturnas e me dado forças para atender as demandas geradas por este desafio.

A minha esposa Aufa, minha filha Sônia e meus pais José Paulino e Lourdes Maria, por terem ficado sem a minha presença nos passeios, finais de semana, férias e feriados ao longo destes últimos anos.

Agradeço ao Pró-Reitor de Administração e Planejamento e atual Reitor, do Instituto Federal da Bahia, Prof. Renato da Anunciação Filho e sua esposa Prof.<sup>a</sup>. Elenise pela ajuda e compreensão desde o início até os momentos finais da construção deste trabalho.

Ao meu Orientador Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva, pela paciência e ajuda dada a este mestrando, pois sem ele não conseguiria concluir esta jornada.

Aos colegas da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e dos Campi, por ter me permitido aplicar os instrumentos necessários para a coleta de dados proporcionando a base para a construção deste trabalho.

E por último ao Instituto Federal da Bahia e a Universidade Salvador pela realização do Convênio de Mestrado, que permitiu a melhora na formação dos seus servidores.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como a cultura organizacional do IFBA tem impactado na implementação do novo modelo de gestão na sua Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, no período de 2010 a 2016. Quanto aos princípios que fundamentaram este trabalho de pesquisa, foram estudados e incorporados os conceitos da administração pública e seus modelos de gestão no Brasil (patrimonialista, burocrático e gerencial), sendo mais relevante os aspectos relacionados ao modelo gerencial, bem como os conceitos trazidos pelos teóricos de cultura organizacional. Quanto à metodologia utilizada, foram utilizados como fontes de pesquisa os documentos oficiais, informativos, periódicos, entrevista com o Reitor e a Coordenadora do NMG, acrescidos dos resultados obtidos através da aplicação de questionário aos servidores. Para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa foi utilizado o método descritivo, que busca evidenciar o porquê das coisas com base nos resultados obtidos nas pesquisas. Quanto ao desenvolvimento da pesquisa, este se deu em duas etapas, uma de caráter qualitativo e outra de caráter quantitativo. Quanto à análise documental e as entrevistas, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo. Cabe observar que o período de coleta dos dados foi de 2010 a 2016. A análise dos resultados permitiu observar que a alta administração adotou um modelo de cultura com base nos princípios trazidos pelo modelo gerencial, bem como fundamentada nas características culturais de competência, desempenho, efetividade, eficácia, eficiência, ética, formalismo, integração, e qualidade, sendo estas trabalhadas nos instrumentos produzidos ao longo do processo de implementação de seu novo modelo de gestão. De acordo com os dados coletados e em relação aos servidores, estes conseguiram interpretar os pressupostos contidos nos artefatos produzidos pelo NMG, sinalizando dificuldades de percepção dos conceitos de desempenho, bem como percepção equilibrada, entre discordo e concordo, nos conceitos relacionados à ética e integração. Este trabalho trouxe como contribuição: (1) proporcionar o conhecimento do referencial teórico, de alguns autores, sobre cultura organizacional; (2) identificar, com base em critérios científicos, das características culturais necessárias para a implementação do NMG; (3) identificar a presença das características culturais, necessárias para a implementação do NMG, nas fontes produzidas pela alta administração e (4) permitir identificar a percepção dos servidores do IFBA, lotados no Departamentos de Administração e Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, quanto à presença das características culturais necessárias para a implementação do NMG.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Gestão. Administração pública. Estrutura organizacional.

## ABSTRACT

This research had as general objective to analyze how the organizational culture of the IFBA has impacted on the implementation of the new management model in its Pro-Rectorate of Administration and Planning, from 2010 to 2016. As for the principles that underpinned this research work, studied and incorporated the concepts of public administration and its management models in Brazil (patrimonialist, bureaucratic and managerial), being more relevant the aspects related to the managerial model, as well as the concepts brought by organizational culture theorists. As for the methodology used, official, informative, periodical documents, interview with the Rector and the NMG Coordinator were used as research sources, plus the results obtained through the application of a questionnaire to the servers. For the development of this work of research the descriptive method was used, which seeks to show the reason of things based on the results obtained in the researches. As for the development of the research, this took place in two stages, one of qualitative and the other of quantitative character. As for documentary analysis and interviews, the technique used was content analysis. It should be noted that the data collection period was from 2010 to 2016. The analysis of the results showed that top management adopted a culture model based on the principles brought by the managerial model, as well as based on the cultural characteristics of competence, performance, Efficiency, efficacy, efficiency, ethics, formalism, integration, and quality, these being worked on the instruments produced throughout the implementation process of its new management model. According to the data collected and in relation to the servers, they were able to interpret the assumptions contained in the artifacts produced by the NMG, signaling perceived difficulties in the concepts of performance, as well as balanced perception, between disagree and agree, in the concepts related to ethics and integration. This work has contributed as: (1) to provide knowledge of the theoretical reference of some authors on organizational culture; (2) to identify, on the basis of scientific criteria, the cultural characteristics necessary for the implementation of the NMG; (3) to identify the presence of the cultural characteristics necessary for the implementation of the NMG in the sources produced by the top management, and (4) to identify the perception of the IFBA's servers in the Departments of Administration and Pro-Rectorate of Administration and Planning, Cultural characteristics necessary for the implementation of the NMG.

**Keywords:** Organizational Culture. Management. Public administration. Organizational structure.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 – Definições de “cultura organizacional” e respectivos autores.....	26
Quadro 2 – Definições das características culturais .....	34
Quadro 3 – Relação características culturais X itens formulário de pesquisa.....	36
Quadro 4 – Resumo das características do Modelo de Gestão no IFBA antes da implementação do NMG .....	48
Quadro 5 – Características culturais identificadas no NMG .....	51
Quadro 6 – Visão do Reitor e Coordenadora do NMG .....	54
Quadro 7 – Características culturais presentes nas fontes produzidas pela alta administração	59
Quadro 8 - Perfil do servidor do IFBA.....	68
Quadro 9 – Visão dos servidores quanto às características culturais existentes no IFBA.....	71
Quadro 10 – Comparação resultados análises das fontes, entrevista e visão servidor .....	82



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANC	Assembleia Nacional Constituinte
APG	Administração pública gerencial
CCG	Comissão Coordenadora Geral
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CENTEC	Centro de Educação Tecnológica da Bahia
CGU	Controladoria Geral da União
COAC	Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação
COPLAN	Coordenação de Planejamento
DAP	Diretorias de Administração e Planejamento
DEPAD	Departamento de Administração
DEPLAN	Departamento de Planejamento
DGAP	Diretoria de Gestão Administrativa e Planejamento
DGCOF	Diretoria de Gestão Contábil Orçamentária e Financeira
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DOF	Departamento de Orçamento e Finanças
DOU	Diário Oficial da União
ETFBA	Escola Técnica Federal da Bahia
ETS	Escola Técnica do Salvador
GE	Governo empreendedor
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IBRACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
IFBA	Instituto Federal da Bahia
JCNMG	Justificativa Comissão do Novo Modelo de Gestão;

MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NMG	Novo Modelo de Gestão
NPM	New Public Management
PDCA	Planejar, desenvolver, controlar e avaliar
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PQI	Plano de Qualificação Institucional
PROAP	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PRPGI	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Inovação
RG	Relatório de Gestão
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
TA	Técnico Administrativo
TCU	Tribunal de Contas da União
UAI	Unidade de Auditoria Interna
UNEDS	Unidades descentralizadas de ensino

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
<b>1.1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS MODELOS DE GESTÃO NO BRASIL .....</b>	<b>16</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	16
<b>2.1.1 Modelos de gestão no Brasil.....</b>	<b>17</b>
2.1.1.1 Modelo patrimonialista.....	18
2.1.1.2 Modelo burocrático.....	18
2.1.1.3 Modelo gerencial .....	21
2.2 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES .....	23
<b>2.2.1 Refletindo sobre cultura.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Definições de cultura .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3 Níveis de cultura organizacional .....</b>	<b>27</b>
2.2.3.1 Nível de artefato .....	28
2.2.3.2 Níveis de crenças e valores.....	29
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA A SER UTILIZADA .....	31
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	31
<b>3.2.1 Fontes de pesquisa .....</b>	<b>31</b>
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS .....	36
<b>4 CARACTERIZANDO A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>38</b>
4.1 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA.....	38
4.2 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA (IFBA) .....	38
4.3 O MARCO DO PROCESSO DE MUDANÇA.....	39
4.4 A NECESSIDADE DE MUDANÇA NO IFBA.....	41
4.5 INÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO NMG NO IFBA.....	49
<b>5 APRESENTAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NO NMG E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>51</b>
5.1 AS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS PRESENTES NO NOVO MODELO DE GESTÃO, ANÁLISE DE CONTEÚDO DO JUSTIFICATIVA COMISSÃO DO NOVO MODELO DE GESTÃO (JCNMG).....	51
5.2 ENTREVISTAS COM O REITOR DO IFBA E COORDENADORA DO NMG.....	54

<b>5.2.1 Quadro situacional elaborado com base nas fontes produzidas pela alta administração do IFBA .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3 O NMG NA VISÃO DOS SERVIDORES .....</b>	<b>67</b>
<b>5.3.1 Perfil do servidor do IFBA .....</b>	<b>68</b>
<b>6 COMPARANDO RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A - FORMULÁRIO (MODELO COMPLETO NO EXCEL DIFICULDADE DE TRANSFERIR PARA ESTE ARQUIVO DEVIDO AO LIBRE INSTALADO NA MÁQUINA).....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM REITOR E COORDENADORA DO NMG .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto de pesquisa visa estudar a cultura organizacional existente no Instituto Federal da Bahia (IFBA), pois com a sua nova identidade, imposta pela Lei n. 11.892, de 29/12/2008, que cria os Institutos Federais no Brasil, este passa por um processo de transformação na sua organização, e como as Universidades Federais, é forçado a adotar uma estrutura composta por Pró-Reitorias, nascendo assim a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROAP), que nesta nova realidade institucional identifica a necessidade de implementação de um novo modelo de gestão (NMG) e que traz no seu arcabouço os princípios do planejamento, da execução orçamentária e da gestão, com vistas a atender as boas práticas da administração pública.

Neste contexto o NMG busca atingir alguns ideais como a melhora dos serviços prestados, trazendo maior benefício à sociedade, a busca pela qualidade no ensino, o correto formalismo de seus processos, atendendo a legislação vigente, bem como integrar toda a instituição com vistas a melhorar, cada vez mais, as ações de gestão. Cabe observar que este incorpora os princípios da administração pública gerencial, que de acordo com (SECCHI, 2009, p. 353) “A administração pública gerencial (APG) compartilha com o governo empreendedor (GE) os conceitos de produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, [...]”

Ao propor mudanças estruturais e de gestão, é possível investigar se é possível verificar a eficácia deste processo de mudanças quando se leva em conta os aspectos culturais presentes nesta organização e como tal, ela pode ser favorável ao processo de mudança se este possui sentidos similares aos presentes nesta cultura ou pode configurar-se como elemento de resistência se o processo de mudança não encontra significados, valores e crenças semelhantes aos presentes na cultura organizacional (SAHLINS, 1997).

Especialmente no caso das organizações públicas, tomando como referencial o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995), instrumento concebido para orientar a reforma gerencial no Brasil, estava claro que os processos de mudança desejados pelos reformadores só seriam eficazes se houvesse uma mudança cultural nas organizações públicas, o que reforça a necessidade de articulação entre os processos e as práticas a eles inerentes a cultura organizacional. Neste sentido, a cultura organizacional adequada para o sucesso das organizações públicas, a partir da Reforma Gerencial, era diferente da cultura organizacional presente nestas organizações, o que teria gerado as resistências ao processo de reforma desejado (SILVA, 2011).

E cultura representando este universo simbólico é responsável pelas práticas presentes no contexto organizacional (FLEURY, 1996; FREITAS, 1987; SCHEIN, 2009). Neste sentido, qualquer mudança organizacional deve considerar os aspectos culturais presentes na organização, sob pena de inviabilização da mudança.

A relação entre cultura organizacional e processos de mudanças ou o estudo da cultura em organização pública, tem sido objeto de investigações nos últimos anos, especialmente a partir da Reforma Gerencial. Vários trabalhos têm se debruçado para identificar as culturas das organizações públicas, bem como a avaliação dos pressupostos presentes no PDRAE, que propiciam a possibilidade de mudança cultural nas organizações públicas, contribuindo assim para o sucesso da reforma Gerencial (CARBONE, 2006; SILVA; FADUL, 2010).

Cabe observar que na produção científica quanto à avaliação de cultura em organizações públicas, ainda há poucos trabalhos investigando a cultura organizacional em estabelecimentos de ensino superior público, e colaborando com este entendimento, verifica-se o trabalho de Ferreira e colaboradores (2012), que realizaram pesquisas neste tipo de organização, indicando a necessidade de novas investigações para ampliar a compreensão do universo simbólico que permeia este tipo de organização.

Neste contexto, esta pesquisa se insere para investigar os efeitos da cultura presente nesta organização em todo o processo de mudança, de modo a compreender como esta cultura interferiu neste processo. Assim sendo, destaca-se o problema de pesquisa que orientou este trabalho.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar como a cultura organizacional do IFBA tem impactado na implementação de um novo modelo de gestão na sua Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, no período de 2010 a 2016.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as características culturais na percepção do novo modelo de gestão em implantação no IFBA;
- b) Identificar características culturais na percepção dos membros da alta administração do IFBA;

- c) Identificar características da cultura organizacional do IFBA a partir da percepção dos seus servidores;
- d) Comparar as características culturais identificadas na percepção dos servidores, alta administração e nas entrevistas com o Reitor e Coordenadora do NMG.

Para dar conta dos objetivos desta pesquisa e responder à sua questão, este estudo está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 destaca a introdução, a contextualização do problema, o problema de pesquisa e objetivos geral e específicos. O capítulo 2 apresenta a discussão teórica sobre modelos de gestão pública e cultura organizacional. Neste são apresentados os principais conceitos e definições para a compreensão do objeto de estudo. O capítulo 3 descreve o percurso metodológico seguido de informações inerentes à pesquisa. O capítulo 4 faz uma descrição sobre o locus da pesquisa, descrevendo as principais informações sobre o IFBA e sua história. O capítulo 5 apresenta os dados coletados e as suas análises. A seguir, capítulo 6 contendo a conclusão do trabalho.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS MODELOS DE GESTÃO NO BRASIL

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na busca de um melhor entendimento para gestão, modelos e seus reflexos, se fazem necessárias recapitulações de alguns aspectos históricos, referentes à evolução da administração pública, pois serão necessárias para formar uma lógica para a elaboração deste trabalho.

De acordo com Matias Pereira (2008, p. 64), que 1980 foi o marco da mudança da administração pública clássica ou tradicional para uma nova administração pública, sendo esta estimulada pela busca de respostas para os problemas de “[...] eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros e por avanços em uma série de disciplinas ligadas à teoria organizacional, ciência política e economia (neo-institucionalismo e *public choice*).”

De acordo com Marini e Martins (2004) as reformas ocorridas em meados dos anos 80 e 90 tiveram uma “orientação essencialmente econômica e fiscal”, pois foram geradas devido a acontecimentos como: (1) as crises geradas pelo petróleo, a liquidez, as dificuldades existentes no mercado financeiro internacional e as novas exigências do processo da globalização; (2) a crise do *welfare state*, motivado pelos impactos negativos (disfunções e desvantagens) da intervenção estatal na garantia do “bem estar ou da estabilidade econômica”; (3) a dificuldade do estado na implementação de serviços públicos; (4) impacto devido à “sobrecarga fiscal, excesso de demanda e crise de legitimidade”.

Reforçando os entendimentos trazidos por Marini e Martins (2004), referente às reformas que ocorreram na administração, Abrúcio (2007) destaca que estas passaram por duas vertentes, sendo a primeira a geração de avanços e inovações, impactando assim em modernização, entretanto, observa-se que os resultados obtidos não foram iguais, não tiveram muita relevância para o Estado como um todo, como também alguns problemas não foram solucionados.

Na perspectiva dos efeitos positivos nas reformas que ocorreram na administração, Secchi (2009) destaca que no bojo destas mudanças verificam-se algumas metas de melhorar o relacionamento com o “ambiente”, divisão clara entre “política e administração”, foco na administração, “discrecionabilidade administrativa” e melhor tratamento aos anseios dos cidadãos.

Com base nos efeitos causados pelas mudanças na administração pública, no que



tange a melhorar o atendimento aos cidadãos, Keinert (2007), destaca que o público se caracteriza como “de todos para todos” ou “a coisa pública” (res publica). Deve preocupar-se em atender às demandas da sociedade de modo a tornar a vida social adequada para todos os seus cidadãos. Neste sentido, e diante da complexidade que gira em torno da gestão pública, que envolve o atendimento de demandas sociais muitas vezes irreconciliáveis dos agentes. Torna-se relevante compreender a Administração Pública.

Possuindo relacionamento entre conduta humana e instituições, complementada com processos, procedimentos, leis, atitudes e ideias, com vistas a determinar autoridade política, a administração pública é então considerada como um sistema que governa, com vistas a proporcionar ações que visem defender o interesse público (MATIAS-PEREIRA 2008).

Este entendimento reforça a compreensão de que o papel principal da administração pública é viabilizar os meios para que a sociedade, incluindo nesta todos os atores e de todos os segmentos, alcance seus objetivos, inclusive, promovendo a distribuição das riquezas como forma de minimizar as desigualdades sociais dos seus cidadãos.

### **2.1.1 Modelos de gestão no Brasil**

No caso brasileiro, é possível identificar vários períodos de reformas que tentam transformar a forma de como o governo atua, buscando torná-lo mais eficiente e no que se referem à evolução da administração pública, três modelos são identificados: o patrimonialista, o burocrático e por último o gerencial. Estes modelos se sucedem no tempo, sendo que o modelo patrimonialista foi sucedido pelo burocrático e o gerencial, que teve seu início a partir do ano de 1967, teve a solidificação a partir do ano de 1995 (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Cabe destacar que apesar da aparente ordem cronológica que permite identificar períodos em que os modelos ganham força, é importante destacar que não foi possível perceber que a implementação de um modelo fazia desaparecer o modelo anterior considerado inadequado, o que tem obrigado o Brasil a conviver com modelos híbridos de gestão, que em certa medida ainda reduz a eficiência do estado (SILVA; FADUL, 2010).

Com vista a uma melhor compreensão dos fatos relevantes que impactaram as formas de gerir a máquina do Estado brasileiro, serão elaborados breves resumos dando destaque aos modelos de gestão como patrimonialista, burocrático e gerencial.

### *2.1.1.1 Modelo patrimonialista*

Com vistas a um melhor entendimento em relação ao modelo de administração pública brasileira, Rocha Neto (2008), conceitua patrimonialismo como uma forma de exercer poder de dominação, com base no poder individual e tradicionalista, com características administrativas baseadas em interesses pessoais e tendo o poder político em território específico.

Ainda de acordo com Rocha Neto (2008) a administração política era tratada como “assunto meramente pessoal”, não se diferenciava os recursos públicos, aqui entendidos como emolumentos e tributos, do patrimônio privado. O poder aos funcionários era dado conforme a confiança do governante, não existindo outro critério.

Complementando o pensamento de Rocha Neto (2008) da forma como era dado o poder aos funcionários, Menezes (2015) destaca que a forma de ocupações dos cargos públicos, no patrimonialismo, era caracterizada pela falta de impessoalidade, criando assim mecanismo para “pessoalizar as contratações” evitando assim mecanismos meritocráticos como forma de contratação para o serviço público.

Cabe observar que o Brasil passou pela influência deste modelo de administração pública, do período colonial até a república velha, sendo caracterizado por algumas dificuldades como distinguir o público do privado, corrupção, clientelismo e nepotismo (PINTO; COSTA, 2015).

Neste contexto o Estado se confundia com a figura do governante, os funcionários eram considerados membros da corte (período colonial). Ressalta-se que neste período existia alto grau de corrupção, bem como era visível à relação de nepotismo.

Para contrapor a administração patrimonialista, se implanta a administração burocrática, com metas específicas, como a de combater a corrupção e o nepotismo, instalados no país, trazendo no seu bojo as características de formalidade, impessoalidade e formalismo (SECCHI, 2009).

### *2.1.1.2 Modelo burocrático*

Devido às dificuldades existentes, bem como o surgimento de novas demandas emenadas das evoluções ocorridas ao longo do tempo, se faz necessária a mudança do modelo de gestão, até então existente no Brasil, na busca de tentar solucionar os problemas, bem como atender as exigências desta nova realidade. Surge então, um modelo que utiliza técnicas e conhecimentos tendo como objetivo mudanças no cenário exposto. Com base nos

entendimentos de Weber, se inicia então a substituição do modelo patrimonialista para o burocrático, que de acordo com Souza (1979) conceitua como um sistema político-administrativo, que funciona de forma integrada e com base no conhecimento, tendo sua autoridade conferida através de uma chefia legal.

De acordo com Secchi (2009) Weber destaca que no modelo burocrático o poder vem de uma autoridade central e este poder emana das normas e das formalidades das instituições, bem como possui três características a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Surge então o modelo burocrático, que traz no seu bojo uma nova realidade para a administração pública. No que tange a formação do quadro funcional no modelo de gestão burocrático, de acordo com Oliveira (1970) e com base na visão weberiana de burocracia, o quadro de funcionários é organizado dentro de estrutura específica, sob normas específicas e que exercem uma autoridade legal. Ainda dentro desta visão e com base no entendimento de que a burocracia é um modelo de análise sociológica e política é importante avaliá-lo como um instrumento de modernização.

De acordo com Tavares, Azevedo e Morais (2014), as origens da organização burocrática permeiam as questões relacionadas à maneira de como “organização humana” se manifesta com base nas “estratégias de administração e dominação”. Desde o início identificam a “reprodução das relações sociais” e a relação deste com o “sistema econômico dominante”.

Implementado a partir da década de 1930, ainda no governo de Getúlio Vargas, visava dotar as organizações públicas de capacidade técnica suficiente para conduzir as mudanças que eram patrocinadas pelo estado brasileiro em função das grandes realizações empreendidas na época e com vistas a combater o patrimonialismo, que era marcante nas organizações brasileiras, e poderia se constituir em impedimentos para os avanços esperados da administração pública (SILVA, 2011).

Na mesma linha de pensamento de Oliveira (1970), Tavares, Azevedo e Morais (2014), Silva (2011), Secchi (2009) destacam que o modelo burocrático traz em seu bojo um novo entendimento, em relação ao patrimonialista, trazendo pensamentos que transformaram a relação entre o trabalhador e as organizações, baseado no molde weberiano. Com base no profissionalismo, traz como tema central o desmembramento entre o planejar e o executar, trazendo assim melhores entendimentos quanto à percepção da distinção entre política e administração pública, sendo a primeira responsável pelo planejamento (elaboração de objetivos) e a segunda utilizada como instrumento de transformação das decisões em ações.

Buscando entender a percepção do modelo de gestão burocrático, Jaime Júnior (1984)

aborda a existência de duas visões do modelo burocrático: (1) a positiva da burocracia, quando ele, dentro do conceito positivista de burocracia, afirma que vários autores, que compartilham deste entendimento, entendem que burocracia significa organização, com regras que ordenam seu funcionamento, mesmos que às vezes se tornem antiquadas. Ainda dentro deste princípio entende como um “nível de qualificação e desenvolvimento capitalista próprios de sistemas sociais avançados” e (2) a negativa da burocracia, tendo esta a visão do Programa Nacional de Desburocratização, na qual relaciona a burocracia a papelada, procedimentos e rotinas ineficientes e sem finalidade. Pousa na ineficiência e por consequência na “deterioração da qualidade de vida dos seus clientes”.

Mesmo com objetivo de transformar o modelo de gestão anterior, trazendo no seu bojo novos conceitos, a administração burocrática acabou demonstrando algumas deficiências que impactaram na qualidade dos serviços prestados, custo elevado dos serviços prestados ao público, lentidão, autorreferida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (SARAIVA, 2002).

Devido à necessidade de mudanças, pois o modelo de gestão vigente no país que não atendia as novas demandas, de acordo com Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013), a reforma administrativa se deu com base nas deficiências identificadas no modelo de gestão burocrático e nas influências externas, conhecidas como New Public Management (NPM).

Reconhecendo as influências externas, que influenciaram a reforma administrativa brasileira trazida por Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013), Ormond e Löffler (1999) observam que nos Estados Unidos da América, no que tange a mudanças na sua administração pública, verifica-se uma série de ações voltadas a melhorar os serviços prestados pelo Estado e com vistas a atender a esta realidade, surge o movimento conhecido como a Nova Gerência Pública (*New Public Management*).

Constata-se então a ineficiência do modelo burocrático, a máquina administrativa se caracterizou como ineficaz e com baixo poder de agregar valor para as necessidades inerentes da sociedade. Sua essência impactava diretamente nos seus processos, dificultando o mapeamento das dificuldades e por consequência a impossibilidade de implementação de melhorias. Este período também foi marcado por conflitos políticos, cabendo destaque para o perfil do funcionalismo público, marcado pelo pouco conhecimento na arte de gerir a máquina pública (MIRANDA; MACIEIRA; SANTOS, 2004).

Note que o modelo até então adotado pelo Estado não mais satisfazia as demandas emanadas pelo cidadão, que passa a ter um papel mais crítico e isto vinha a contribuir “[...] ainda mais para piorar a imagem da burocracia”, pois esta passa a ser entendida como “grupo

de interesse do que como corpo técnico neutro a serviço dos cidadãos.” (ABRÚCIO, 1997, p. 10).

### *2.1.1.3 Modelo gerencial*

De acordo com Marini e Martins (2004), com o reconhecimento da falência do modelo de gestão burocrático, se inicia um processo de transformação baseado no conceito da eficiência preceituado pela Nova Gestão Pública sendo esta o início do modelo gerencial. Este novo modelo traz no seu bojo a busca integrada pelo desenvolvimento social, econômico, acrescido da sustentabilidade ambiental.

Como dito por Marini e Martins (2004) com a falência do modelo burocrático se faz necessário o início de um processo de transformação, iniciando assim a implementação de um novo modelo o gerencial que pode ser “[...] conceituado como a introdução de técnicas e práticas gerenciais para atingir objetivos preestabelecidos com mais eficiência, economia e eficácia.” (SEABRA, 2001, p. 24).

Compartilhando dos entendimentos de Marini e Martins (2004), Secchi (2009) constata que quanto à reforma da administração pública, observa-se nas últimas décadas a citação de dois modelos organizacionais: a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE), ambos compartilhando dos conceitos de eficiência, produtividade e descentralização. Compartilhando do mesmo entendimento trazido por Seabra (2001), Silva (2011) destaca que o gerencialismo é um modelo que adota a eficiência, foco no resultado, qualidade na prestação do serviço ao cidadão e que este se iniciou formalmente no Brasil no ano de 1995, com base no PDRAE, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

Quanto aos pensamentos trazidos por Marini e Martins (2004), Castro (2006) destaca que como modelo burocrático, em relação a seus procedimentos, já não satisfazia mais as necessidades da administração pública, se faz necessária a realização de transformações e com este objetivo se inicia a implementação de um novo modelo de administração o gerencial. Com início em um período marcado por uma grande crise fiscal, cujos governos possuíam dificuldades para obter financiamentos, bem como encontravam forte resistência, por parte da população, no aumento da arrecadação através do aumento dos impostos e pelo movimento de globalização, que exigia grandes mudanças, trazendo transformações que impactaram nos frágeis controles dos fluxos financeiros e comerciais, os governos passaram a ter menos poder, bem como não possuíam recursos suficientes para atender as demandas da sociedade

que aumentavam cada vez mais.

No que tange ao processo de transformação mencionado por Marini e Martins (2004), Guimarães (2000) afirma que no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

De acordo com Abrúcio (2007) verificam-se no cenário internacional mudanças na forma de administrar o Estado, que também são necessárias para o Brasil. Capitaneada por Bresser-Pereira, que teve o efeito de seu trabalho conhecido como reforma Bresser. Deste trabalho surgiram efeitos como: (1) Reorganização administrativa (reforma gerencial), com foco na melhoria; (2) introdução do teto limite para gasto público; (3) introdução do conceito de eficiência; (4) promoveu alterações no Regime Jurídico único;

Com foco em melhor exercer o seu papel, o Estado passa a buscar enfatizar o atendimento das demandas emanadas pelos seus usuários e ao mesmo tempo foca suas ações em programas que visem incentivar novos programas, como o de flexibilização, com objetivo de transformar a máquina administrativa com menor custo, com maior agilidade, inovadora nos processos gerenciais e com autonomia administrativa (SILVA 1994).

No conceito de mudança trazido pelo modelo gerencial, se introduz os entendimentos do *managerialism*, acrescido de acordo com Abrúcio (1997) no processo de modernização do setor público, introduzindo os conceitos de qualidade, avaliação contínua dos serviços prestados, descentralização, e foco no bom atendimento ao cidadão, ou seja, mudanças nos paradigmas até então existentes. Com objetivo de renovar e a busca pela eficiência, melhores resultados, qualidade na prestação de seus serviços, o modelo gerencial formalmente começou seu processo de implementação no ano de 1995, através do PDRAE, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (SILVA, 2011).

Neste movimento cabe ao Estado um novo papel, o de facilitar a competitividade internacional, e para isso se faz necessário melhorar os seus sistemas de gestão, com foco em ações mais efetivas e eficientes em benefício da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1996).

O desenvolvimento econômico é possível somente quando o Estado-nação pode contar com um Estado eficaz. Os empresários privados farão a maior parte do investimento, mas um Estado capaz será crucial na criação das condições institucionais e econômicas de acumulação de capital e de crescimento. É de conhecimento comum nos dias de hoje que as instituições são fundamentais na promoção do desenvolvimento econômico. O próprio Estado é a instituição central das sociedades modernas; é uma organização que dá origem às instituições normativas formais e com poder de Estado — as leis. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 1).

Neste panorama se busca a introdução da relação entre a “Ciência da Administração e o Princípio Constitucional da Eficiência”, sendo necessário, portanto a aplicação dos conceitos da eficiência e eficácia, bem como acrescidos de um novo conceito o da efetividade. Verifica-se a partir de então, um novo enfoque para a administração pública no Brasil.

A efetividade na área pública afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. (CASTRO, 2006. p. 5).

## 2.2 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.2.1 Refletindo sobre cultura

Verifica-se epistemologicamente que o estudo de cultura teve e tem um importante significado no que tange a análise de fatores e elementos que de certa forma influencia a forma de ser, agir e pensar do ser humano. A cultura nos permite decifrar as ações praticadas pelos diversos atores neste grande cenário, podendo ser a sociedade, pessoas, relações, mercados, organizações, entre outros.

Com objetivo de dar um melhor direcionamento a este projeto de pesquisa, se faz necessário trazer uma retrospectiva do tema cultura e sua importante contribuição na interpretação das ações praticadas pelos seres no âmbito das organizações. Inicialmente serão apresentados alguns conceitos que trarão contribuições para esta pesquisa.

Foi na década de 30 que surgiram os primeiros trabalhos referentes à cultura e no ano de 1970 que estes passaram a ter maior ênfase, com o estudo “[...] dos aspectos culturais das organizações japonesas.” (CARRIERI; SILVA, 2008).

Ainda de acordo com Carrieri e Silva (2008), também na década de 70, devido a preocupação do ocidente com a grande evolução das empresas japonesas nos seus mercados, é inserida outra abordagem “a perspectiva da cultura como variável: a perspectiva da cultura corporativa ou cultura organizacional”, trazendo neste novo entendimento a perspectiva do compartilhamento dos “valores, crenças e ideias”.

A cultura é aqui estudada como uma variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais, histórias, lendas, cerimônias, etc. (CARRIERI; SILVA, 2008, p. 61).

Afirma Carvalho (1997), que na década de 80 crescem o número de trabalhos voltados

para questões ligadas aos aspectos comportamentais dentro das organizações. Este aumento ocorre especificamente nos Estados Unidos da América e no âmbito comportamental os conceitos de cultura e subcultura passam a ser mais difundidos entre os profissionais da área da psicologia e administração. Neste período emerge o conceito de cultura da empresa. Ainda de acordo com a autora, este movimento se dá devido a preocupação das empresas americanas em relação à ascensão das empresas japonesas, pois passam a se preocupar com a influência do elemento cultura no processo produtivo.

Ainda na década de 80 (oitenta), esta foi marcada com muitos estudos sob o tema cultura organizacional, que proporcionaram diferentes abordagens. Com uma forte influência da Teoria das Organizações, a discussão, sobre este tema, perpassa os limites da academia, passando a estar presente nas matérias da imprensa (FREITAS 1991).

Outro entendimento sobre cultura, é que esta é percebida como um conjunto de símbolos, representados pela arte, mito, linguagem. Linguagem aqui entendida como um instrumento de comunicação entre um grupo de pessoas, permitindo a geração de conhecimento de conhecimento mútuo do significado do mundo. Esta também pode ser utilizada como um instrumento “de poder e legitimação da ordem vigente” (MONTEIRO; VENTURA; CRUZ, 1999).

De acordo com Connors e Smith (2011) em palavras simples, cultura organizacional é a maneira como as pessoas pensam e agem. Os autores afirmam também que cada organização possui uma Cultura que trabalha a favor e contra e que pode influenciar diretamente no sucesso ou fracasso. Outra constatação é a de que ou se gerencia a Cultura Organizacional ou é gerenciada por ela.

Outra visão de formação de cultura aborda absorção de aprendizado quando um grupo, através da solução de problemas internos e externos, origina suas suposições básicas e quando validadas, tornam-se padrões que são ensinados aos novos integrantes como o modo correto de “perceber, pensar e sentir” (SCHEIN, 2009).

Dentro do mesmo pensamento trazido por Schein (2009) em relação a absorção do aprendizado através do relacionamento de grupo, verificam-se pensadores como Fleury e Fischer (1996) destacando que valores e comportamentos são aprendidos nas relações entre indivíduos no grupo e que estes são transmitidos aos novos membros, bem como Morgan (2010) quando este afirma que cultura é fruto da interação social.

Monteiro, Ventura e Cruz (1999), Marchiori (2008), Schein (2009) e Morgan (2010) comungam que cultura é fruto da construção de aprendizado nas interações sociais, entretanto existindo uma divergência de nomenclatura do entendimento dos resultados destas, quando



Monteiro, Ventura e Cruz (1999) entendem como conjunto de símbolos, Marchiori (2008), significados, e Schein (2009), como suposições básicas.

Ainda abordando a formação de cultura Carvalho (1997, p. 13) entende que cultura é fabricada através, do que este chama de “[...] atores sociais que lhe pertencem.” Esta é fruto de uma interação complexa dos grupos que formam as organizações. Esta autora aborda que cultura são práticas sociais antes de se tornarem “princípios de gerenciamento”.

Tratando do tema aprendizagem organizacional, Takahashi e Fischer (2007) abordam os ciclos de construção se iniciando pela percepção de importantes eventos que impactam a vida organizacional, buscam o seu significado com base na interpretação dos fatos e com base neste entendimento buscam reagir ou modificar suas crenças sobre o mundo ou a posição da organização no mundo. Percebem a semelhança de procedimento para a criação de cultura organizacional. Percebe-se então que os ciclos de formação de aprendizagem se assemelham com os de construção de cultura. Ainda de acordo com estes autores, para que a aprendizagem seja organizacional, se faz necessário que seus resultados influenciem mudanças na organização. Ainda abordando questões referentes à cultura organizacional, verifica-se na literatura existente considera-se que “As organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos que, em conjunto, afetam o comportamento dos empregados e dirigentes e lhes assinala um senso de identidade, o que lhes facilita maior envolvimento com ela, assegura a estabilidade do sistema e serve como um instrumento de orientação e modelagem do comportamento.” (FERREIRA et al., 2002, p. 272).

Contribuindo com o pensamento de Ferreira e colaboradores (2002), Araújo e Araújo (2011), Cultura, no que tange a sua produção e capacidade de influenciar o ambiente organizacional, entende-se esta como fruto da produção do ser humano, utilizando os recursos naturais e técnicos disponíveis, bem como proporciona a construção da personalidade organizacional, com base nos pressupostos básicos que servem como orientadores para as ações e comportamentos dos funcionários.

Analisando por outra visão, a das influências que impactam na formação da cultura organizacional, Freitas (1997) destaca que estas são produzidas pelos líderes, fundadores, processo histórico e do mercado em que atua. Esta é produzida nas diversas relações do grupo, sendo influenciadas por alguns fatores como: (1) os ideais dos indivíduos, que são percebidos por este grupo como líderes; (2) o processo histórico por que passam; (3) e até mesmo pelo mercado que atua.

Abordando cultura organizacional nas organizações como um instrumento proporcionador de mudanças, Araújo e Araújo (2011) afirmam da importância da percepção

da cultura como elemento identificador para se entender o reflexo da movimentação da empresa e seus membros. Estas entendem que a cultura é de fundamental importância para o desenvolvimento das organizações, com base nas interações humanas que ocorrem dentro de seu universo.

### 2.2.2 Definições de cultura

No quadro abaixo estão descritas algumas definições existentes na literatura sobre cultura organizacional.

Quadro 1 – Definições de “cultura organizacional” e respectivos autores

Definições	Autor
“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos norteadores da forma como as pessoas agem para administrar as demandas decorrentes da missão, dos objetivos e dos procedimentos definidos para a organização, aprendidos e repassados de umas para as outras.”	Carvalho e Tonet (1994, p. 141).
“Conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modelos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.”	Pettigrew (1996, p. 146).
“Toda organização formula um arcabouço de construções simbólicas que permeia o modo de ser e agir do cotidiano corporativo”.	Guerra (2008, p. 159).
“Conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras.”	Pires e Macedo (2006, p. 84).
“Cultura é tudo aquilo que define a pessoa perante os olhos dos outros, bem como seus valores ou filosofia de vida.”	Ianhez (2008, p. 117).

Definições	Autor
“Cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas – ao invés de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais – que criam significados e entendimentos”.	Marchiory (2008, p. 79).
“Cultura como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.	Schein (2009, p. 16).
“Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional.”	Motta e Caldas (1997, p. 19).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Este pesquisador entende cultura organizacional como produto do acúmulo de conhecimento das diversas experiências, realizadas pelos membros de uma organização e que estes quando aplicam e verificam bons resultados, passam a transmitir pela organização de forma a influenciar a sua vida, bem como são ensinados aos seus novos membros.

### 2.2.3 Níveis de cultura organizacional

Este trabalho de pesquisa aborda as características culturais que permeiam o antes e o depois da implementação do NMG no IFBA, e irá elaborar a análise destas características nos níveis de artefatos, crenças e valores.

No que tange a percepção de cultura, bem como os níveis de artefatos, crenças/valores e pressupostos básicos, Schein (2009, p. 27-29) define: “artefatos” como a inclusão “[...] de todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar”; “crenças/valores” verifica-se quando um grupo, que não possui “conhecimento compartilhado”, enfrenta uma nova tarefa, para qual, no primeiro momento, adota valores de alguém. Estes dando certo e validados pelo grupo tornam-se suas suposições;

“suposições básicas” quando ocorrem repetidas vezes a solução de um problema, esta passa a ser uma verdade para o grupo.

De acordo com Araújo e Araújo (2011) que elaboraram uma adaptação dos trabalhos de Ferreira e Assmar (2002), que também tiveram influência das pesquisas desenvolvidas por Schein (1991) e que identificam nos seus resultados os conceitos de artefatos, valores e pressupostos básicos como elementos presentes em uma cultura organizacional.

### *2.2.3.1 Nível de artefato*

Quanto aos artefatos, estes são entendidos como manifestações visíveis, geradas pelos membros de um grupo e que permitem a interpretação das características culturais, sendo entendidos como mitos, cerimônias observáveis, histórias contadas e ritos (SCHEIN, 2009).

Tratando também dos aspectos relacionados aos artefatos Silva (2011) aborda que os níveis de cultura não são estáticos e que estes proporcionam a geração de valores, permitindo, por sua vez, a transformação em crenças e por consequência a formação de pressupostos.

Para Araújo e Araújo (2011, p. 6) surgem na cultura organizacional como seus níveis mais superficiais os artefatos e criações e estes têm o papel de configurar as estruturas organizacionais, bem como os seus processos. Quanto às manifestações visíveis, as autoras entendem que estas incluem o que pode ser percebido na organização, como a sua “[...] linguagem, arquitetura, tecnologia, objetos decorativos, vestuário e suas cerimônias.”

Outra percepção dos artefatos está relacionada ao entendimento destes como signos, que venham representar para a organização valores que esta entende como importantes para o seu sucesso. Quanto à análise dos artefatos visíveis, esta deve buscar compreender quais as representações simbólicas que eles possuem para os indivíduos e para a organização (SILVA, 2011).

De acordo com Arruda (2006, p. 39) “Os artefatos culturais representam a forma concreta da cultura de uma organização”.

Não tratando como artefato e sim como produto inicial da interação social de um grupo, Pires e Macêdo (2006) afirmam que quando um grupo de pessoas passa a interagir, buscando desenvolver atividades, este passa também a construir “seus hábitos, suas linguagens e sua cultura”, possibilitando assim o seu fortalecimento.

Estes são identificados em nível de superfície e quando existe um primeiro contato com um grupo, caracterizando os processos organizacionais com vistas às rotinas praticadas, tornando-se hábito do cotidiano da organização, bem como seus elementos estruturais, como

patentes, descrições formais sobre como a organização funciona e gráficos e diagramas (SCHEIN 2009).

### 2.2.3.2 *Níveis de crenças e valores*

Na literatura existente verificam-se autores como Pettigrew (1996), Pires e Macêdo (2006) e Ianhez (2008) que desenvolvem seus estudos permeando elementos como valores, crenças, ideias compartilhadas e estes entendidos como elementos construtores de cultura.

A cultura organizacional é definida com base nos seus próprios elementos, bem como esses fornecem um significado para os membros de uma organização, onde a passagem destes significados se dá como verdade (FREITAS, 1991).

Quanto ao entendimento sobre cultura organizacional Pettigrew (1979), Schein (1985) e Barney (1986), destacam o entendimento desta como um fenômeno que possui uma variedade de níveis.

Como instrumento potencializador das organizações é a eficiência das premissas básicas como “ideias, valores, preceitos e ações” que se mostram eficazes para desenvolvimento das organizações (FISCHER, 1996).

De acordo com Aidar e Alves (1997, p. 205), observa-se a importância do papel da liderança no que tange ao seu papel de “[...] reforçar valores organizacionais e mobilizar todos na empresa” e “[...] recomenda-se então que a alta direção desempenhe o papel de formulador e difusor da visão, missão, políticas, diretrizes e valores empresariais.”

Ainda tratando do papel de liderança, Motta (1997, p. 26) afirma que “Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores.”

Para Carrieri e Silva (2008, p. 61) cultura pode ser estudada como “[...] uma variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças, que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em ritos, rituais, histórias, lendas, cerimônias, etc.”

Com base nos pensamentos trazidos por Schein (2009, p. 23) as questões relacionadas à cultura pode ser analisada com base na forma de como esta é percebida pelo observador. Este destaca ainda que

Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconsciente e profundamente inseridas que defino

como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros.

Observe que tanto Schein (2009), como Pettigrew (1996), que entendem que os valores são elementos que contribuem para a construção de cultura organizacional, sendo estes produzidos por ideais e que caso sejam testados e aprovados pelo grupo, se transformam, no que Schein (2009) chama de “crenças compartilhadas”.

Ainda com base no entendimento de Schein (2009), que quando um grupo não possui experiências compartilhadas e adotam, para a resolução de um problema, valores originais e estes conseguem efetivamente resultados benéficos, tornam-se as crenças e valores deste grupo, passando assim a influenciar os seus membros, bem como passam a ser socializados aos recém-chegados. Estes resultados benéficos são transformados, de acordo com este autor, em “crença compartilhada”.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA A SER UTILIZADA**

Com vistas a atender ao objetivo geral deste trabalho de pesquisa, que tem o foco de analisar como a cultura organizacional do IFBA tem impactado na implementação de um novo modelo de gestão na sua Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, no período de 2010 a 2016, este pesquisador adotou o método descritivo, que a função de descrever os dados coletados nas fontes de pesquisa deste trabalho.

#### **3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Os dados para esta pesquisa foram obtidos da seguinte forma:

- a) Análise documental;
  
- b) Entrevista com Reitor e Coordenador do NMG;
  
- c) Aplicação de questionário, eletronicamente, aos servidores lotados nas Diretorias de Gestão Administrativa e Planejamento (DGAP) e Diretoria de Gestão Contábil Orçamentária e Financeira (DGCOF), bem como para os servidores que atuam no Departamento de Administração (DEPAD) nos Campus do IFBA.

A análise documental usa como fonte de dados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Qualificação Institucional (PQI), o Regimento Geral (RG) do IFBA, Relatório de Gestão 2010 a 2014, o jornal IFBA Notícias e outros materiais produzidos pela organização, tais como jornais, revistas, e-mails, etc.

##### **3.2.1 Fontes de pesquisa**

###### **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

Documento elaborado pela Comissão Coordenadora Geral (CCG) do PDI, instituída através da Portaria de nº 923, datada de 03/08/2009 e prorrogada pela Portaria de nº 1.279 de 03/11/2009, apresenta como objetivo “[...] planejar o seu futuro desejável a curto, médio e

longo prazo, traduzindo uma visão clara dos objetivos, das diretrizes, das estratégias e das metas exequíveis.” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 17).

O mesmo é utilizado como um Instrumento orientador para o crescimento institucional, destacando que serve como base para as definições de projetos institucionais, a partir de dados como: a projeção de cenários futuros, melhoria do ambiente acadêmico, bem como possui quatro objetivos estratégicos, que se referem ao ensino, pesquisa, extensão e gestão. Verifica-se que este foi elaborado parametrizado pela legislação vigente, Missão Institucional, projeções sobre o futuro mundo do trabalho, bem como previsões quanto a demandas originadas pela sociedade. Cabe observar que este documento servirá como norteador para a elaboração dos planejamentos estratégicos da Instituição, no período compreendido entre 2009 e 2013.

### **Relatório de Gestão – 2010 a 2014 (RG 2010-2014)**

De acordo com o exposto no referido documento, este tem como objetivo a prestação de contas para os órgãos de controle como a Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU), bem como para a sociedade brasileira. De acordo com o exposto no Relatório de Gestão exercício 2010, o RG é um instrumento fruto dos “[...] ditames legais como Leis, Decretos, Portarias Ministeriais, Normativas Administrativas..., além dos instrumentos institucionais: Estatuto do IFBA, Regimento do IFBA, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico Institucional (PPI).” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 11).

O referido documento é elaborado com base em dados coletados através de instrumentos de pesquisa, encaminhados pelo Setor de Planejamento aos Campi do IFBA e os oito setores estratégicos da Reitoria, que são devolvidos, após seus preenchimentos, sendo tabulados e compatibilizados, gerando assim o relatório final.

### **Orientador do NMG 2011**

Este documento foi elaborado pela equipe de servidores ligados a PROAP, tendo como objetivo a defesa do novo modelo de gestão que já se encontrava em processo de implementação no IFBA. Cabe observar que, na construção deste documento, foram considerados os princípios fundamentais da administração pública, o modelo de gestão adotado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, modelo de organização



sugerido pelo Ministério da Educação e com base no ciclo “Planejar, desenvolver, controlar e avaliar” (PDCA), comumente vista nas práticas de gestão da iniciativa privada.

### **Periódicos elaborados pelo Instituto Federal da Bahia.**

Quanto ao periódico produzido pelo Instituto Federal da Bahia, o IFBA Notícias, este é um informativo com objetivo de apresentar para a comunidade as ações, nas áreas do ensino, pesquisa, extensão e gestão, que são desenvolvidas, destacando resultados alcançados.

A pesquisa realizada, por este autor, se concentra nas publicações entre os anos de 2010 a 2014 concentrando a análise nos textos produzidos e que compõe a coluna Palavra do Reitor, tendo como objetivo a divulgação das ações executadas pela alta administração, refletindo, em alguns momentos, as características culturais existentes no NMG.

### **Entrevistas com o Reitor e Coordenadora do NMG**

A entrevista terá sua análise será realizada com base nos dados coletados nas perguntas elaboradas de forma semiestruturada e realizada com o Reitor, quando ele expõe seu entendimento quanto a necessidades de mudança, implementação de um novo modelo de gestão e foco eficiência no serviço público. Cabe observar que o Reitor participou de forma efetiva na construção do Novo Modelo de Gestão (NMG), pois anteriormente exercia o cargo de Pró-Reitor de Administração e Planejamento.

Foram realizadas 07 perguntas, que tiveram suas respostas devidamente registradas por escrito, como dúvidas de entendimento sanadas de imediato, e através da análise de conteúdo, foram identificadas palavras, expressões que dentro do contexto proporcionaram algumas percepções quanto à presença das características culturais que permeiam o processo de construção do NMG.

### **Aplicação questionário nos servidores lotados nos setores do DEPAD e PROAP**

Com vistas a uma melhor contextualização das características culturais que permeiam o NMG, se faz necessário à compreensão de suas características que estão ligadas as dimensões de artefatos, crenças e valores.

De acordo com Gonzáles e Martínez (2008) as características devem ser traduzidas como “em relação a algo, uma qualidade que o distingue”, dentro desta linha de pensamento e com

o objetivo de orientar esta pesquisa, serão utilizadas como definições das características culturais o contido no quadro abaixo:

Quadro 2 – Definições das características culturais

Características Culturais	Definições	Autor
Competência	“[...] conjunto conhecimento, habilidades e atitudes (isto é, conjunto da capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.”	Fleury e Fleury (2001, p. 185).
Desempenho	“[...] sucesso de uma empresa [...].”	Carneiro e colaboradores (2005, p. 1).
Efetividade	“[...] afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício a uma população [...].”	Castro (2006, p. 5).
Eficácia	“Como sendo a relação entre os resultados almejados e os previstos, e também o processo de atingimento das metas propostas, aproveitando as oportunidades oferecidas.”	Oliva (2006, p. 1).
Eficiência	“É o meio de fazer certo um processo correto de boa qualidade.”	Oliva (2006, p. 1).
Ética	“[...] conjunto de normas morais, que ordenarão o comportamento humano no exercício de sua profissão.”	Silva (2014, p. 5).
Formalismo	“[...] totalidade formal do processo, compreendendo não só a forma, ou as formalidades, mas especialmente a delimitação dos poderes, faculdades, e deveres dos sujeitos processuais, coordenação de sua atividade, ordenação do procedimento e organização do processo, com vistas a que sejam atingidas sua finalidades primordiais.”	Tesheiner (2014, p. 4).
Integração	“[...] identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia humana e a manutenção do que foi aprendido na convivência.”	Fernandes e Zanelli (2006, p. 3).

<b>Características Culturais</b>	<b>Definições</b>	<b>Autor</b>
Qualidade	“[...] associada à percepção de excelência nos serviços.”	Junior e colaboradores (2012, p. 2)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A pesquisa com os servidores lotados nos diversos setores administrativos que atuam em parceria com a PROAP foi realizada através de coleta de dados de forma eletrônica. Foram encaminhadas mensagens através de e-mail, disponibilizando o link do formulário pelo endereço <<https://pt.surveymonkey.com/r/LSB2CVN>. >.

Para a elaboração do questionário, foi utilizado o modelo sugerido por Ferreira e colaboradores (2002) para o desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBRACO), com alterações necessárias para comportar os aspectos do contexto da aplicação desta pesquisa. O questionário foi composto de 46 (quarenta e seis) afirmativas, que buscavam identificar a percepção dos respondentes sobre os valores culturais presentes na organização.

O questionário foi construído tomando como base a escala Likert com 5 (cinco) opções de respostas conforme segue: discordo totalmente, discordo parcialmente, nem discordo e nem concordo, concordo parcialmente, concordo totalmente. As afirmativas foram construídas com base nas características culturais necessárias a implementação do Novo Modelo de Gestão no Instituto Federal da Bahia. Observa-se que foram enviados 80 questionários para os servidores que atuam nos setores a serem pesquisados, entretanto, apenas 51 foram devolvidos preenchidos corretamente e usados como fontes para análise dos dados.

Para efeito de organização e análise, as afirmativas dos questionários foram distribuídas no formulário de maneira aleatória, mas elas foram construídas levando em conta os valores identificados na análise documental e entrevistas. O quadro identifica a associação de cada afirmativa com os valores culturais:

Quadro 3 – Relação características culturais X itens formulário de pesquisa

<b>Características</b>	<b>Itens</b>
Competência	7, 16, 25, 34 e 43
Desempenho	1, 10, 19, 28 e 37
Eficácia	2, 11, 20, 29 e 38
Eficiência	3, 12, 21, 30 e 39
Efetividade	6, 15, 24, 33 e 42
Ética	9, 18, 27, 36 e 45
Formalismo	4, 13, 22, 31 e 40
Integração	8, 17, 26, 35 e 44
Qualidade	5, 14, 23, 32 e 41

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa se desenvolveu em duas principais etapas. Uma de caráter qualitativo e outro de caráter quantitativo. A análise documental e as entrevistas foram tratadas qualitativamente, enquanto o questionário aplicado aos funcionários foi tratado utilizando estatística descritiva.

A análise documental e as entrevistas tiveram como técnica de análise a análise de conteúdo, que conforme descrita por Bardin (1977) esta técnica busca identificar o que se encontra por trás das palavras, com foco na busca das realidades existentes nas mensagens.

Num primeiro momento, foram trabalhados os documentos institucionais e nestes, buscou-se identificar as diversas percepções existentes, em relação às características culturais necessárias para o processo de implementação do novo modelo de gestão no IFBA.

Então, pode-se dizer que se constituíram categorias culturais a partir dos elementos identificados como valores culturais da organização. Neste sentido, a categoria a priori, chamada “valores” foi utilizada como referência na análise dos documentos e entrevistas. Nesta etapa, buscou-se levantar os valores culturais presentes nos discursos produzidos pela

alta administração da IFBA.

A etapa seguinte consistiu de elaborar a entrevista com o fim de identificar no discurso falado do Reitor e do Coordenador que conduziu a implementação do novo modelo de gestão, valores culturais tanto da organização quanto necessários para a implementação do novo modelo.

Assim, tanto a análise documental quanto as entrevistas permitiram identificar e atender aos objetivos específicos: Identificar características culturais na percepção dos membros da alta administração do IFBA, Identificar as características culturais que caracterizam o novo modelo de gestão em implantação no IFBA e Identificar as ações gerenciais com vista à mudança cultural.

No caso dos dados coletados a partir do questionário, eles foram analisados a partir de estatística descritiva. Buscou identificar o grau de concordância do respondente com as afirmativas inseridas no questionário. A concordância do respondente com as afirmativas indica que ele percebe o compartilhamento daquele valor no contexto da organização.

Após estas análises, a etapa seguinte foi comparar quais valores inseridos no questionário estão alinhados com os valores declarados pela alta administração. Neste sentido, foram comparados os resultados obtidos dos servidores com os encontrados nos textos elaborados pela alta administração. E por fim, verificou-se como estas diferenças de valores identificados ou não impactaram a implementação do novo modelo de gestão.

## **4 CARACTERIZANDO A ORGANIZAÇÃO**

### **4.1 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

A Instituição de Ensino pesquisada é uma autarquia ligada a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que foi instituída em 1909, oportunizando para as “classes desprovidas” 19 escolas, conhecidas no início de seu funcionamento como “escolas de Aprendizes e Artífices” e que mais tarde vieram a formar os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFETs). O objetivo principal agora era contribuir com o desenvolvimento tecnológico do país, especialmente a partir da década de 1980. Este processo pode ser reforçado pelo trecho a seguir:

Foi na década de 1980 que um novo cenário econômico e produtivo se estabeleceu, com o desenvolvimento de novas tecnologias, agregadas à produção e à prestação de serviços. Para atender a essa demanda, as instituições de educação profissional vêm buscando diversificar programas e cursos para elevar os níveis da qualidade da oferta. (SETEC, 2016).

### **4.2 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA (IFBA)**

Tendo o início de suas atividades em 1909, o IFBA passou por diversas transformações. Durante a evolução de sua história, foi influenciada por diferentes políticas de estado para a educação, bem como recebeu várias denominações, das quais: Liceu Industrial de Salvador (1937), Escola Técnica do Salvador (ETS) (1942), Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA) (1965), Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA) (1993) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) (2008). Cabe destacar que o CEFET-BA surgiu pela junção de duas instituições federais de ensino, o Centro de Educação Tecnológica da Bahia (CENTEC) que, localizado no Município de Simões Filho, ofertava cursos da área de tecnologia e na modalidade tecnólogo de nível superior e a ETFBA também na área de tecnologia ofertava cursos na modalidade técnica de nível médio.

A criação do IFBA se deu pela Lei n. 11.892, em 29/12/2008, que transformou os CEFETs em Redes Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, como também cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, trazendo assim uma nova realidade para o IFBA. A publicação desta Lei ocorreu no Diário Oficial da União (DOU) de 30 de dezembro de 2008, obrigando a uma adequação da organização a estrutura

similar das Universidades Federais, nas quais são formadas por Reitoria e Pró-reitorias.

Cabe destacar que o advento da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, no ano de 2008, estes incorporou “[...] 31 centros federais de educação tecnológica (CEFETS), 75 unidades descentralizadas de ensino (UNEDS), 39 escolas agro técnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades.” (SETEC, 2016). Destaca-se ainda que os Institutos Federais têm trazido grandes transformações para a educação profissional no Brasil, e que de acordo com a SETEC também vem “[...] galgando grandes conquistas nas áreas científicas e tecnológicas.” (SETEC, 2016).

O IFBA possui como sua Missão “Promover a formação do cidadão histórico-crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do País.” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 24). Desta missão, já é possível perceber valores culturais emergindo do discurso inserido no PDI da instituição.

Este breve relato da história do IFBA se faz importante, pois dela identificamos que além de se tratar de uma Autarquia secular, que passa por programas e ações das políticas de estado para a educação, também traz no seu legado a junção de características culturais de duas instituições distintas, cada uma possuindo seus artefatos, crenças e valores. Esta junção, em um primeiro momento, causou um choque nas questões relacionadas à gestão, pois cada instituição possuía, mesmo obedecendo aos aspectos legais, diferentes formas de colocar em prática seus processos de gestão.

Outro aspecto a destacar é que o conhecimento necessário para a execução das atividades de trabalho era de domínio do servidor, que executando por um longo tempo a mesma atividade e que mesmo participando de capacitações, a metodologia de trabalho permanecia a mesma, pois a construção do conhecimento vinha da técnica do erro e acerto.

Apresentando uma estrutura hierarquizada, as atividades se concentravam na Sede, localizada no município de Salvador, sendo de responsabilidade das unidades do interior, apenas a obediência as determinantes encaminhadas pela Sede.

#### 4.3 O MARCO DO PROCESSO DE MUDANÇA

O processo de mudança na organização estudada inicia pouco tempo depois da criação dos institutos federais de educação. Após o surgimento destes, são criados setores com objetivo de fazer funcionar esta nova estrutura. Embora todos possuam a sua importância institucional, este estudo concentra-se nas ações iniciadas e conduzidas pela Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, que desenvolve as atividades meio do IFBA.

Com a criação da PROAP, através da Portaria de nº. 269/2009 se iniciou uma nova institucionalidade na qual pode ser verificada a necessidade de mudanças importantes e profundas, dando origem assim a uma reengenharia dos setores, ligados a PROAP e que executavam as atividades administrativas. Estas mudanças foram fundamentadas nos princípios, ideais e conceitos trazidos pelo Novo Modelo de Gestão (NMG), que com base no planejamento, execução orçamentária e gestão, com foco nas boas práticas da administração pública, com vistas a se tornar a instituição mais eficiente e eficaz, bem como oportunizar maiores benefícios a sociedade.

Importante registrar que esse movimento de mudança é influenciado não somente pela própria mudança na organização, pela transformação em Institutos Federais, mas também pelos fatores externos que influenciavam as organizações públicas. Entre estes processos podem ser destacadas: inicialmente a própria reforma gerencial, cujo objetivo pretendia criar uma cultura gerencial nas organizações públicas (PDRAE, 1995); em segundo lugar, podem-se identificar os efeitos e influência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), com vistas à aplicação de um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão, pretendendo aperfeiçoar os processos de gestão dentro de organizações do estado (GESPÚBLICA, 2005).

Com busca a implementação de mudança da cultura organizacional existente, a PROAP, já na sua criação, apresenta artefatos e valores culturais que são caracterizados como de Visão: “Desenvolver ações administrativas (gestão, planejamento e orçamento) voltadas para o crescimento e desenvolvimento com objetivo de atender as demandas e expectativas da Instituição, sociedade e das Políticas de Estado” (JUSTIFICATIVA COMISSÃO DEFESA NMG, 2012); os de Valores: “Trabalhar com competência, seriedade, responsabilidade, qualidade, respeito ao ser humano e a hierarquia institucional e a legislação do País” (JUSTIFICATIVA COMISSÃO DEFESA NMG, 2012) e por último os da Política, como:

As ações praticadas pela Pró-Reitoria de Administração e Planejamento estão pautadas no cumprimento das Leis do Brasil, ética, qualidade, compromisso institucional e manutenção de um ambiente que promova as oportunidades iguais para todos os servidores. (JUSTIFICATIVA COMISSÃO DEFESA NMG, 2012).

Cabe observar que nos artefatos de visão, valores e política, elementos necessários para apoiar a construção de um novo modelo com vistas à criação de uma nova cultura organizacional e a importância do papel de um líder neste processo (AIDAR; ALVES, 1997).

Aidar e Alves (1997, p. 205) afirmam que “[...] exercer liderança passa a ser sinônimo da capacidade de reforçar valores organizacionais e mobilizar toda a empresa. Recomenda-se



então que a alta direção desempenhe o papel de formulador e difusor da visão, missão, políticas, diretrizes e valores empresariais.”

Dentro destes pressupostos se inicia um processo de mudança, não só estrutural, como também na forma de desenvolver as ações e atividades administrativas. Surge uma nova fase, trazendo os conceitos praticados pelas ideias da administração pública gerencial, com foco na eficiência de seus processos e na efetividade de seus resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998). Por outro lado, as descrições contidas na visão, missão e política podem ser consideradas artefatos culturais (SCHEIN, 2009), com a necessidade de fazer com que os servidores percebam os valores culturais associados a estes elementos. Neste sentido, a análise destes elementos, permite visualizar valores culturais como foco na sociedade (foco no cidadão), competência, seriedade, responsabilidade, qualidade, disciplina, formalidade, ética, valorização dos servidores.

Cabe destacar que a implementação de um novo modelo de gestão se torna de grande valia para o IFBA, pois este quando da sua criação, inicia um processo de expansão de forma exponencial, atingindo o número atual de 21 Campi, que quando da sua criação eram apenas 5 (cinco). Com esta expansão, torna-se mais essencial a criação de um modelo que permita gerenciar as ações dos servidores e gestores que atuam em Campi muito distantes da sede que está localizada na capital da Bahia, Salvador.

#### 4.4 A NECESSIDADE DE MUDANÇA NO IFBA.

Ao longo do tempo, desde a sua criação, o IFBA passou por uma série de políticas de estado, para a área de educação, sofreu consequências pelas ações dotadas por governos, bem como em relação à gestão, poucas foram aquelas visando a de modernização, pois verifica-se a preocupação em atender a legislação existente e poucas diretrizes quanto à adoção de um modelo de gestão.

Na estrutura adotada pelo CEFET, a administração era centralizada na sua sede, em Salvador, e quanto as unidades existentes, estas eram inteiramente subordinadas as ações de gestão adotadas pelo poder central. O poder central se preocupava em demandar as tarefas a serem executadas, abordando apenas as questões relacionadas à legislação, não existindo por tanto uma padronização de procedimentos a serem adotados e com isso as unidades executavam as suas tarefas, atendendo ao determinado, entretanto atuando de formas diferentes, ou seja, cada uma trabalhando a sua maneira.

Cabe destacar que o setor que possuía procedimentos definidos era o até então

Departamento de Orçamento e Finanças (DOF), devido ao rigor da legislação existente para a execução orçamentária, as práticas contábeis e a execução financeira. Observa-se que estes procedimentos não eram escritos em um manual, apenas obedeciam ao determinado pela legislação e com base na interpretação do servidor responsável pela carteira. Esta situação era similar aos setores administrativos.

Com a criação dos Institutos Federais, no ano de 2008, ocorrem mudanças significativas no modelo de gestão, até então adotado, pois de acordo com a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que traz no seu “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” (BRASIL, 2008), sendo necessária a transformação da instituição para atender a esta nova realidade.

Esta mesma Lei defini a nova estrutura organizacional, sendo esta composta conforme o “Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores.” (BRASIL, 2008), sendo criada então 5 Pró-Reitorias, sendo estas: a de Ensino, a de Pós-Graduação e Inovação, a de Extensão, de Desenvolvimento Institucional e a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROAP), que foi criada através da Portaria de nº. 269/2009.

No novo cenário imposto pela atual institucionalidade, se faz necessário então a elaboração de um programa de modernização na gestão, com vistas a atender às demandas recém-surgidas. Esta nova realidade continha a descentralização da execução das atividades nas áreas administrativas, orçamentárias, contábeis, financeiras e patrimoniais.

A PROAP então já nasce com este desafio, o de proporcionar aos Campi instrumentos, metodologias e procedimentos com vistas a atender as necessidades demandadas pelos seus 5 (cinco) Campi existentes, sendo estes: Barreiras, Eunápolis, Valença, Vitória da Conquista e logo depois sendo integrado a rede o Campus de Simões Filho e que por efeito da implementação de dois processos de expansão, ao longo dos últimos 6 anos, o IFBA passou a possuir 21 Campus.

De imediato, o grupo gestor da PROAP iniciou um processo de mapeamento das dificuldades existentes e com base neste resultado, formularam um programa de mudanças, dentro de princípios trazidos pelas boas práticas da administração pública, tendo como produto final o Novo Modelo de Gestão (NMG), que passou então a ser adotado pelo IFBA na administração de sua Reitoria e 21 (vinte e um) Campi.

Das orientações que deram origem ao processo de mudança e a criação do Novo Modelo de Gestão, algumas características puderam ser identificadas, a partir das práticas realizadas no momento em que se inicia o mapeamento das necessidades para implementação das mudanças. Estas características emergiram tanto nos documentos analisados, quanto nos discursos do reitor e coordenador do projeto de implementação do Novo Modelo de Gestão, destacando-se:

### **1) A centralização das decisões:**

Quando da existência do CEFET-BA todas as decisões eram tomadas na Sede, restando apenas para as Unidades de Ensino a realização do operacional. Constata-se este entendimento na leitura do “Art. 2º O Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia, ora criado por transformação, tem sede e foro na Cidade de Salvador, Estado da Bahia, e é regido pela Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978, por esta Lei, por seu Estatuto e Regimento.” (Lei 8.711, 1993).

### **2) Comunicação ineficiente:**

Ainda quando da existência do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA), as decisões administrativas como eram todas na Sede, as Unidade de Ensino não se sentiam integradas na Instituição, pois o canal de comunicação era deficitário. Cabe observar, que com a criação do Instituto Federal da Bahia (IFBA) e o surgimento da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROAP), cria-se o projeto PROAP Itinerante. Verifica-se este entendimento nas afirmativas “[...] verificou-se a necessidade de aprimorar/melhorar o canal de comunicação entre a Reitoria e os Campi do Instituto Federal da Bahia – IFBA [...]” e “[...] PROAP entendeu que se faz necessário uma gestão mais participativa nos Campi, buscando apoiá-los na administração do seu cotidiano no que tange as ações administrativas, financeiras e de planejamento.” (PROAP ITINERANTE, 2013)

### **3) Ineficiência da máquina administrativa:**

Retrabalho, devolução de recursos no final do exercício, longos ritos processuais, lentidão nas tomadas de decisão e a não utilização do Planejamento Institucional como ferramenta de gestão. Esta característica é identificada quando verifica-se na entrevista do

Reitor (1) e Coordenadora do NMG (2): “[...] que devido a uma ‘ineficiência’ impactavam em ‘perdas de recursos’ e que geravam como consequência ‘prejuízos nos resultados da atividade fim da Instituição (o ensino) [...]’; (2) “[...] os servidores possuem o conhecimento do saber fazer, não executavam suas atividades ou quando executavam, faziam de forma bastante ineficiente o que impactava sensivelmente nos resultados institucionais.”<sup>1</sup>

#### **4) Falta de padronização:**

Não existiam manuais de procedimentos escritos, o conhecimento encontrava-se em poder de quem executava as tarefas operacionais, pois estes já as realizavam a um longo tempo, devido a ausência de mobilidade de pessoal entre os setores administrativos. Esta característica é percebida nas entrevistas com o Reitor (1) e a Coordenadora do NMG (2) quanto estes afirmam: (1) “[...] conhecimentos foram acumulados ao longo do tempo, ‘aprendidos e ou desenvolvidos a partir de erros e acertos’ e transmitido pelos servidores antigos para os mais novos.”; (2) A cultura era voltada apenas para a execução dos trabalhos rotineiros, e com base nas experiências acumuladas de cada um.<sup>2</sup>

#### **5) Excesso de formalismo:**

Longos ritos processuais e o excesso de leis, sem seu devido cumprimento, impactavam na execução das tarefas. Esta característica é identificada na entrevista com a Coordenadora do NMG, quando ela afirma “Muito recurso era devolvido devido à demora na formalização e tramitação dos processos de compras.”<sup>3</sup>

#### **6) Amadorismo:**

Ausência do uso do planejamento como instrumento orientador das tomadas de decisão. O Planejamento Institucional existia como documento, no intuito de atender as determinações dos órgãos de controle, não sendo utilizado como ferramenta de gestão. Esta característica é identificada nas entrevistas do Reitor (1) e Coordenadora do NMG (2) quando afirmam: (1) “[...] vencer a dificuldade do ‘Acompanhamento sistemático do planejamento e

---

<sup>1</sup> Informação verbal.

<sup>2</sup> Informação verbal.

<sup>3</sup> Informação verbal.

sua avaliação anual' [...]"; (2) "[...] voltada para questões do planejamento, existia uma dificuldade da participação da comunidade na construção do Plano de Metas Institucional."<sup>4</sup>

### **7) Desobediência à hierarquia institucional:**

Exista uma estrutura hierárquica formal, entretanto em alguns momentos não era obedecida, dependendo diretamente da conveniência de cada trabalhador. Esta característica é percebida até o presente momento, quando verifica-se na aplicação do questionário, aos servidores do IFBA, que 50,98% dos respondentes não percebem com clareza que "As comunicações de decisões obedecem a hierarquia institucional."<sup>5</sup>

### **8) Máquina administrativa ineficiência e ineficaz:**

Os longos ritos processuais e a excessiva obediência a legislação, tornavam a máquina administrativa lenta, impactando diretamente na sua eficiência, tornando o instituto ineficaz na utilização de seu orçamento, gerando devolução de recursos orçamentários. Estas características são identificadas quando o Reitor (1) e a Coordenadora do NMG (2) afirmam: (1) "[...] a uma 'ineficiência' impactavam em 'perdas de recursos' [...]" e "[...] geravam como consequência 'prejuízos nos resultados da atividade fim da Instituição (o ensino)'. "; (2) "[...] bem como a ineficiência no fazer" e "[...] precisávamos buscar uma ferramenta que nos permitisse de forma eficiente e com efetividade, atingir os objetivos da instituição [...]."<sup>6</sup>

### **9) Ausência das culturas de qualidade e de efetividade:**

O conceito de qualidade não estava presente nas ações adotadas pelos trabalhadores. Estes executavam suas tarefas de acordo com o seu conhecimento e entendimento da legislação, não se preocupando com o aprimoramento e nem no impacto de seus resultados para a sociedade. Estas características são percebidas quando os entrevistados Reitor (1) e Coordenadora do NMG (2) falam em relação a necessidade da implementação do NMG: (1) "[...] a melhora da prestação de prestação de serviços para a atividade fim [...]" e "[...] cultura

---

<sup>4</sup> Informação verbal.

<sup>5</sup> Informação verbal.

<sup>6</sup> Informação verbal.

da eficiência e fundamentada no interesse público”; (2) “[...] com foco na qualidade do serviço prestado [...]” e “[...] busca para o melhor resultado de nossos serviços para a sociedade.”<sup>7</sup>

#### **10) Ausência de uma política de qualificação e capacitação para os técnicos administrativos:**

Não existia um programa de qualificação e capacitação definido para os técnicos administrativos, bem como quando da participação destes em capacitações, a escolha do trabalhador, as práticas aprendidas geralmente não eram aplicadas na execução das tarefas, demonstrando assim resistência a mudanças. Verifica-se que oficialmente o IFA só veio a ter um programa de qualificação para os seus servidores no ano de 2008 com a aprovação do Plano de Qualificação Institucional 2008-2012.

#### **11) Composição da Alta Administração:**

Estes eram ocupados somente pelo corpo docente da instituição. O Cargo máximo, ocupado por técnicos administrativos, era da chefia de departamento, gerando assim certo descontentamento entre os técnicos e ao mesmo tempo disputa para obtenção de cargos, que em alguns momentos, para mostrar resultado, buscava-se contato direto com o superior hierárquico da chefia imediata, não obedecendo à hierarquização estabelecida. Consta-se na publicação dos documentos oficiais como Relatório de Gestão, Plano de Metas Institucional, entre outros, que até o ano de 2009, os cargos da alta administração eram ocupados por professores.

Reitora Pró-Tempore Aurina Oliveira Santana Chefe de Gabinete Norma Souza de Oliveira Pró-Reitor de Ensino e Assistência Estudantil (PROEN) Albertino Ferreira Nascimento Júnior Pró-Reitor de Extensão e Relações Comunitárias (PROEX) Carlos D’Alexandria Bruni Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) Anilson Roberto Cerqueira Gomes Pró-Reitor de Administração e Planejamento (PROAP) Renato Anunciação Filho Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PRPGI) Núbia Moura Ribeiro Coordenador da Unidade de Auditoria Interna (UAI) Juliano Marques de Aguiar.” (PMI, [entre 2009 e 2010], p. 3).

Cabe destacar que as características levantadas não se associam ao modelo burocrático, demonstrando assim a necessidade um modelo que venha atender a nova

---

<sup>7</sup> Informação verbal.

institucionalidade, voltada para as boas práticas da administração pública.

Complementando os dados levantados e acima descritos, cabe destacar, historicamente falando, que o Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA), surgiu da fusão, no ano de 1993, entre o CENTEC e a Escola Técnica Federal da Bahia, sendo esta última instituída no ano de 1910, como a primeira Escola de Aprendizes Artífices, ministrando cursos nas oficinas de alfaiataria, encadernação, ferraria, marcenaria e por último o de sapataria. Em 1937 se tornou Liceu Industrial de Salvador, Escola Técnica de Salvador (ETS) em 1942 e Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA) em 1965.

Este por ser fruto da transformação do CEFET-BA, através da Lei nº 11.892, em 29/12/2008 e também tratar-se de uma Instituição secular, que possui em seu quadro, servidores que atuam a mais de 20 (vinte) anos desenvolvendo as mesmas atividades de trabalho, gerou um conhecimento acumulado através da experiência individual, refletindo assim na herança de uma série de manias e vícios que foram adquiridos ao longo do tempo. O que se pode verificar, através de uma análise empírica do ambiente organizacional no IFBA, é a maneira em que as coisas se encontravam organizadas e a resistência a mudanças, não gerando ambiente propício para atividades inovadoras.

Em relação à resistência a mudanças Fischer (1996, p. 68) entende que:

[...] não se pode tratar resistência à mudança como uma questão genérica, um empecilho a mais nos projetos de desenvolvimento organizacional: porque se as premissas básicas da cultura da organização permanecem válidas, ou suficiente internalizadas, mesmo as propostas de indiscutível qualidade técnica e de prioridade estratégica não se viabilizam.

Verifica-se no cenário, acima identificado, que este se assemelha ao modelo pré-burocrático quando se trata de questões ligadas à falta de processos bem definidos, padronização, pessoalidade ou influência política na gestão das organizações. Por outro lado, percebe-se o formalismo exagerado, centralismo, ineficiência, morosidade e pouco compromisso, características que são semelhantes com outras instituições públicas (SILVA, 2011). O que se pode inferir é que nesta organização, quando se pretende implementar um novo modelo de gestão, nem mesmo o modelo burocrático teria sido desenvolvido nos processos internos.

Note que ao longo da história da administração pública brasileira, ocorreram movimentos no sentido de melhorar o funcionamento da administração pública brasileira, fazendo com que a mesma, aproveitando algumas metodologias aplicadas na administração privada, se tornasse mais operante, eficiente, eficaz e voltada para resultados. E no caso do

IFBA, ocorreu o mesmo movimento em busca de eficiência, eficácia e efetividade da atuação da organização.

O Quadro 4 representa o resumo das características do Instituto Federal da Bahia, com base em constatações obtidas através da análise documental antes da implementação do novo modelo de gestão.

Quadro 4 – Resumo das características do Modelo de Gestão no IFBA antes da implementação do NMG

<b>Quadro Situacional</b>
Planejamento Estratégico atendendo a mera formalidade legal
Inexistência de Planejamento Orçamentário e Financeiro
Administração com atuação restrita ao operacional
Inexistência de uma política de qualificação e capacitação para TA
Inexistência de políticas para a gestão
Baixa eficiência na realização dos processos licitatórios
Inexistência de controle dos processos administrativos
Ausência de procedimentos e de rotinas definidos e escritos
Desmotivação dos servidores ligados à administração
Excessivo número de reclamações dos usuários
Comunicação ineficiente entre Unidades de Ensino e Sede

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2016).

O Quadro 4 descreve uma realidade que é incompatível com as novas demandas geradas pelo novo modelo de administração pública que teve sua origem no Brasil, a partir de 1995, com a reforma gerencial. No cenário do IFBA, o alcance dos resultados desejados em função das transformações ocorridas com a própria criação dos Institutos federais, dependeria também de uma mudança cultural da mesma forma que pensaram os reformadores do estado no Brasil (BRESSER-PEREIRA, 1998).



O processo de mudança cultural não é fácil, nem rápido. É longo e problemático, podendo até encontrar semelhanças com o processo de psicoterapia individual. Promessas de bons resultados não podem ser feitas por profissionais corretos, uma vez que os resultados da mudança organizacional são sempre incertos e o tempo demandado é necessariamente longo. Os executivos e empresários que buscam na mudança cultural uma solução rápida para as suas dificuldades laboram num mal-entendido. (BERTERO, 1996, p. 43).

#### 4.5 INÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO NMG NO IFBA

Com base no mapeamento das dificuldades realizadas, a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROAP) inicia seu processo de mudança. Ela agrega as Diretorias de Administração e Planejamento (DAP) e à DGCOF e objetiva a melhoria de seus resultados através da implementação de seu Novo Modelo de Gestão (NMG) em busca da eficiência, eficácia, produtividade, melhor investimento dos recursos públicos, racionalidade dos gastos e qualidade dos resultados, bem como solidificar os conceitos trazidos pela nova administração pública.

Dentro desta premissa a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento tem definida a sua finalidade: “[...] planejar, desenvolver, controlar e avaliar a administração orçamentária e financeira do IFBA, executar o planejamento nos níveis tático e operacional, executar as licitações, executar os contratos e a realização de outras atividades delegadas pelo Reitor.” (IFBA, [entre 2010 e 2014]) E a partir disso, inicia a implementação do novo modelo de gestão.

O início do processo de implementação do Novo Modelo de Gestão (NMG) se dá no ano de 2009, mais precisamente quando é criada, através da publicação da Portaria de nº. 269/2009, a PROAP. Esta nasce com uma grande missão, a de implementar ações que visem os avanços necessários para a aplicação dos conceitos das boas práticas da administração pública, bem como a melhoria dos resultados operacionais, pois existia um impacto na qualidade dos serviços executados. Como já dito, o NMG traz como conceitos ações de planejar, administrar e gerir o orçamento de forma eficiente e eficaz, na busca de uma maior efetividade.

Cabe lembrar alguns conceitos que permeiam a criação da PROAP e que vão influenciar na implementação do NMG que são os de: Visão: “Desenvolver ações administrativas (gestão, planejamento e orçamento) voltadas para o crescimento e desenvolvimento com objetivo de atender as demandas e expectativas da Instituição, sociedade e das Políticas de Estado” (JCNMG, 2012); os de Valores: “Trabalhar com

competência, seriedade, responsabilidade, qualidade, respeito ao ser humano e a hierarquia institucional e a legislação do País” (JCNMG, 2012) e por último a Política como “As ações praticadas pela Pró-Reitoria de Administração e Planejamento estão pautadas no cumprimento das Leis do Brasil, ética, qualidade, compromisso institucional e manutenção de um ambiente que promova as oportunidades iguais para todos os servidores.” (JCNMG, 2012)

Cabe lembrar que quando do processo de elaboração do NMG, foi realizado pela PROAP, um estudo buscando identificar algumas deficiências e gargalos que impactavam na ineficiência na execução nos processos de gestão e que acabavam refletindo no desempenho das execuções orçamentárias e financeiras. Após a conclusão desta ação, foi iniciado o processo de implementação do NMG, tendo como base os entendimentos e conceitos contidos no documento conhecido como “Justificativa Comissão do Novo Modelo de Gestão (JCNMG)”, aonde foram identificadas as características culturais necessárias ao seu bom desempenho.

## 5 APRESENTAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NO NMG E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 AS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS PRESENTES NO NOVO MODELO DE GESTÃO, ANÁLISE DE CONTEÚDO DO JUSTIFICATIVA COMISSÃO DO NOVO MODELO DE GESTÃO (JCNMG)

Da mesma forma que se depreende do discurso presente no PDRAE (1995) de que era necessário desenvolver uma nova cultura organizacional que fosse capaz de suportar a reforma gerencial, o IFBA, ao iniciar e elaborar um novo modelo de gestão, sugere que determinados valores são imprescindíveis para que o novo modelo de gestão seja capaz de alcançar os resultados desejados. Sem os novos valores culturais, certamente o sucesso da implementação do modelo de gestão estaria comprometido.

Esta percepção nasce das análises realizadas pela organização ao mapear a situação antes da implementação do modelo e detectar as características culturais presentes na organização. Segundo se depreende dos relatos nos documentos, a cultura existente poderia dificultar o sucesso do novo modelo. E neste sentido, o novo modelo permite identificar quais valores culturais seriam mais adequados ao seu sucesso. E este é o objetivo deste tópico: identificar os valores culturais presentes nos discursos para a implementação do novo modelo de gestão.

A análise foi realizada em todo o documento, do qual foram retirados trechos que sugerissem a presença das características necessárias para a implementação do novo modelo de gestão (NMG), esta relação foi transformada em quadro, que segue abaixo. Observa-se que estas irão permear por todas as análises dos instrumentos de coletas desta pesquisa.

Quadro 5 – Características culturais identificadas no NMG

Texto	Característica Cultural
“[...] trabalhar com competência, seriedade, responsabilidade [...]” (JCNMG, 2012, p. 1)	Competência
“Desenvolver ações administrativas voltadas para o crescimento e desenvolvimento com objetivo de atender as demandas e expectativas da Instituição [...]” (JCNMG, 2012, p. 1)	

Texto	Característica Cultural
“[...] ações administrativas voltadas para o crescimento e desenvolvimento [...]” (JCNMG, 2012, p. 1)	
“[...] enfoca o futuro e sua preocupação fundamental é possibilitar organização se adaptar diante de um ambiente que está sempre mudando [...]” (JCNMG, 2012, p. 4)	
“[...] oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada [...]” (JCNMG, 2012, p. 1)	Desempenho
“[...] ações administrativas voltadas para o crescimento e desenvolvimento [...]” (JCNMG, 2012, p. 1)	
“[...] socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país [...]” (JCNMG, 2012, p. 1)	
“[...] Promover a formação do cidadão histórico-crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade [...]” (JCNMG, 2012, p. 1)	Efetividade
“[...] atender as demandas e expectativas da Instituição, sociedade e das Políticas de Estado [...]” (JCNMG, 2012, p. 1)	
“Resultados precisos, mensuráveis e com fases bem definidas [...]” (JCNMG, 2012, p. 4)	
“[...] modelo de gestão organizacional baseado no uso racional de recursos naturais.” (IFBA Sustentável, 2013, p. 1)	
“Criar condições visando o consumo racional da energia elétrica, da água e dos materiais de consumo, a partir de campanhas educativas, instalações de equipamentos de controles, uso de energias alternativas e reaproveitamento de águas.” (IFBA Sustentável, 2013, p. 1)	Eficácia
“[...] estabelece metas e objetivos realistas, compatíveis com sua missão [...]” (JCNMG, 2012, p. 4)	Eficiência

Texto	Característica Cultural
“[...] a integração entre planejamento e orçamento como estratégia [...].” (JCNMG, 2012, p. 2)	
“[...] acompanhar e cumprir as Normas e Instruções [...].” (JCNMG, 2012, p. 11)	
“[...] pautadas [...] ética, qualidade, compromisso institucional [...].” (JCNMG, 2012, p. 1)	Ética
“[...] cumprir as Normas e Instruções [...].” (PROJETO PROAP ITINERANTE, 2013, p. 2)	
“[...] Executar suas atividades com zelo e discrição.” (PROJETO PROAP ITINERANTE, 2013, p. 2)	
“Atender as necessidades impostas pelas Normas de Brasileiras [...].” (JCNMG, 2012, p. 9)	Formalismo
“[...] atende a legislação vigente, tanto da parte orçamentária quanto da organização defendida pela Administração Pública [...].” (JCNMG, 2012, p. 1)	
“[...] pautadas no cumprimento das Leis do Brasil [...].” (JCNMG, 2012, p. 1)	
“[...] manutenção de um ambiente que promova a oportunidades iguais para todos [...].” (JCNMG, 2012, p. 1)	Integração
“[...] Orientar a equipe envolvida com relação às mudanças [...].” (JCNMG, 2012, p. 16)	
“[...] gestão mais participativa nos Campi, buscando apoiá-los na administração do seu cotidiano no que tange as ações administrativas [...].” (PROJETO PROAP ITINERANTE, 2013, p. 4)	
“[...] trabalhar com responsabilidade, qualidade, respeito ao ser humano [...].” (JCNMG, 2012, p. 1)	Qualidade
“[...] desenvolver instrumentos que venham avaliar a qualidade dos investimentos [...].” (PROAP, 2012, p. 1)	

Texto	Característica Cultural
“[...] uma nova estrutura, voltada para a excelência na execução dos trabalhos.” (PROAP, 2012, p. 1 )	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## 5.2 ENTREVISTAS COM O REITOR DO IFBA E COORDENADORA DO NMG

As entrevistas foram analisadas com base nos dados coletados nas perguntas elaboradas de forma semiestruturada e realizadas com o Reitor e a Coordenadora do NMG. Nestas eles expõe seus entendimentos quanto as necessidades de mudança, a implementação de um novo modelo de gestão e a busca pela eficiência no serviço público. Cabe observar que o Reitor participou de forma efetiva na construção do Novo Modelo de Gestão (NMG), pois anteriormente exercia o cargo de Pró-Reitor de Administração e Planejamento, bem como sendo a Coordenadora do NMG Chefe do Departamento de Planejamento (DEPLAN), ligado à DGAP e a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROAP), teve a oportunidade de se envolver em todas as fases da implementação do NMG.

Foram realizadas 07 perguntas, que tiveram suas respostas devidamente registradas por escrito, dúvidas de entendimento sanadas de imediato. A análise das respostas proporcionou a elaborar um diagnóstico da visão dos entrevistados em relação às características culturais necessárias para a implementação do NMG.

Quadro 6 – Visão do Reitor e Coordenadora do NMG

Entrevistados	Cultura Antes	Cultura Necessária	Cultura Atual	Estágio de implementação NMG	Dificuldade
Reitor	resistência, métodos e práticas individualizadas, conhecimentos aprendidos e ou desenvolvidos a partir de erros e	eficiência, formalização, ações fundamentadas no interesse público”, capacitação dos servidores	eficiência, melhoria dos serviços prestados	em implementação, expectativas estão sendo atingidas de forma gradual	Resistencia dos servidores, dificuldade do acompanhamento sistemático

Entrevistados	Cultura Antes	Cultura Necessária	Cultura Atual	Estágio de implementação NMG	Dificuldade
	acertos, rotinas fundamentadas em praticas adquiridas no dia a dia, ineficiência, perdas de recursos, prejuízos nos resultados				
Coordenador	dificuldade da participação da comunidade, não conversavam entre si, tudo era feito com base no conhecimento do servidor, não demonstrando interesse por outras ações institucionais, eram muitas as resistências, corporativismo, ineficiência no fazer. .	eficientes, qualidade, melhor execução de nosso orçamento, melhor resultado de nossos serviços para a sociedade	IFBA teve as suas contas aprovadas, pelo Tribunal de Contas (TCU), regular sem ressalva, boas práticas da administração pública	fase de solidificação dos valores, tratativa aos novos servidores,	dificuldade foi mapear os gargalos existentes na administração, tínhamos pela frente muita resistência,

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### **Análise da entrevista com o Reitor e do coordenador do IFBA:**

Com base nos dados coletados nas entrevistas do Reitor e da Coordenadora do NMG, apresentados no Quadro 6 – Visão do Reitor e Coordenadora do NMG, pode ser constatado que de acordo com o entendimento do Reitor, estavam presentes na cultura organizacional do IFBA, antes da implementação do NMG, as características de resistência, quando este afirma que “A primeira questão identificada foi a grande resistência a mudança [...]”. Outra característica percebida foi a que os servidores executavam seus trabalhos utilizando métodos e práticas individualizadas, podendo ser percebida quando o Reitor afirma “A cultura identificada na época era ‘fundamentada em métodos e práticas individualizadas’.” Outra prática identificada foi a forma de geração do conhecimento pelos servidores, pois estes eram aprendidos e ou desenvolvidos a partir de erros e acertos, a qual verifica-se em “[...] estes conhecimentos foram acumulados ao longo do tempo, ‘aprendidos e ou desenvolvidos a partir de erros e acertos’ e transmitido pelos servidores antigos para os mais novos.” Nesta entrevista também pode ser constatado que os servidores, mesmo participando em processos de capacitação, nos quais novas técnicas eram ensinadas, estes permaneciam executando suas tarefas de acordo com a sua prática, da forma habitual de execução. Verifica-se este entendimento na afirmação “Existiam treinamentos em sistemas informatizados, entretanto “[...] a sistematização das rotinas fundamentadas em práticas adquiridas no dia a dia”, prevalecendo o antigo em detrimento do novo.” Constata-se também as questões da ineficiência na execução dos trabalhos e esta característica foi apontada quando foi dito “que devido a uma ‘ineficiência’ impactavam em ‘perdas de recursos’.” Caracteriza também uma relação direta entre a ineficiência na execução dos processos e a devolução de recursos no final de cada ano e de acordo com o entrevistado, ocorre o impacto no resultado final, podendo ser observado quando alega que impactavam em “perdas de recursos” e que geravam como consequência “[...] prejuízos nos resultados da atividade fim da Instituição (o ensino).”

Complementado os entendimentos trazidos pelo Reitor do IFBA a Coordenadora do NMG teve a percepção, quando do início da implementação do NMG, quanto à dificuldade do envolvimento da comunidade nas atividades de gestão desenvolvidas pela Instituição, quando esta coloca que “[...] existia uma dificuldade da participação da comunidade na construção do Plano de Metas Institucional [...]”. Outra característica percebida foi que no processo de execução das atividades de gestão, não havia um diálogo entre os setores, na busca de melhores soluções e desenvolvimento das atividades do dia-a-dia, esta encontra-se presente quando constata-se “Os setores que atuavam na administração não conversavam entre si.”



Outra questão identificada pela entrevistada e que reforça o entendimento do Reitor, foi que “Outro aspecto importante é que tudo era feito com base no conhecimento do servidor, sendo este fruto do acumulado de experiências ao longo dos anos de serviço.” Outro entendimento observado pela Coordenadora, foi que os servidores só executavam as atividades necessárias com vistas ao funcionamento da instituição, não havendo interesse em participar ou construir novos projetos, o qual pode ser verificado quando esta afirma “Os setores administrativos basicamente só realizavam o operacional, com vistas a atender as demandas do funcionamento, não demonstrando interesse por outras ações institucionais, eram muitas as resistências.” Todo este entendimento se reporta a questões ligadas a comodidade, por parte do servidor, bem como a ineficiência no buscar novas práticas voltadas para a melhoria na execução dos processos de gestão. Cabe observar que estes elementos apontam para questões ligadas a comodidade e de certa forma um corporativismo entre os servidores, sendo este percebido na entrevistada quando esta afirma que “Percebia-se um corporativismo nos setores, [...]” Outra característica apontada pela Coordenadora e que vai reforçar o entendimento trazido pelo Reitor, foi a ineficiência na execução dos processos de gestão, sendo esta identificada quando se afirma que “[...] bem como a ineficiência no fazer.”

Em relação às características culturais necessárias para a implementação do NMG, o Reitor destaca, com foco na melhor prestação de serviço, a importância das presenças da eficiência, formalização, e efetividade. Quanto à característica da eficiência fica notória a sua presença quando o entrevistado afirma “Estas são voltadas para a melhora da eficiência dos setores [...]”, entende também da necessidade de rapidez no atendimento as demandas internas e externas, quando destaca que “[...] a redução do tempo de resposta [...]” Em relação à formalização observa-se a preocupação do Reitor com a correta formalização dos processos, principalmente os de compras, pois estes representavam um peso considerável de responsabilidade no que tange a devolução de recursos orçamentários, no final do exercício. Esta característica se manifesta quando esta afirma “[...] a formalização dos processos de compras [...]” Quanto à efetividade, verifica-se que o Reitor busca implementar ações que visem o melhor atendimento e prestação de serviço à sociedade, quando este afirma “[...] a melhora da prestação de prestação de serviços para a atividade fim (o ensino).” e “[...] trazendo novos conceitos de “cultura da eficiência e fundamentada no interesse público [...]” e “[...] voltada à melhoria dos serviços prestados a atividade fim (ensino) [...]”

No que tange as características culturais necessárias para a implementação do NMG, a Coordenadora do projeto destaca as de eficiência, qualidade, eficácia e efetividade. Eficientes, qualidade, melhor execução de nosso orçamento, melhor resultado de nossos serviços para a

sociedade. Reforçando o entendimento trazido, pelo Reitor do IFBA, em relação à característica cultural eficiência, a entrevistada afirma “[...] estamos buscando tornar nossos processos mais eficientes, [...]” e “[...] permitindo assim um melhor acompanhamento e melhor visualização dos resultados obtidos.” Pode ser observado a preocupação dos gestores em buscar eficiência nos processos de gestão com foco em obter um melhor resultado. Quanto à qualidade, verifica-se que a Coordenadora trata desta característica quando esta afirma “[...] com foco na qualidade do serviço prestado [...]” e “[...] atingir os objetivos da instituição e o bem-estar e a qualidade do ensino [...].” Em relação à eficácia a responsável pela implementação do NMG, faz algumas colocações que sinalizam a presença desta característica, quando esta destaca “[...] com vistas em melhores resultados organizacionais.” e “[...] a melhor execução de nosso orçamento [...].” Quanto à efetividade verificam-se os mesmos propósitos do Reitor do IFBA, quando esta afirma que “[...] busca para o melhor resultado de nossos serviços para a sociedade [...].”, bem como “Precisávamos buscar uma ferramenta que nos permitisse de forma eficiente e com efetividade, [...].”

Como reflexo do início do processo de implementação do novo modelo de gestão no IFBA, o Reitor percebe como culturas atuais e estágio de implementação do NMG, que já existem aspectos positivos quanto a eficiência e a melhoria dos serviços prestados, quando este afirma que “[...] as expectativas estão sendo atingidas de forma gradual, pois trata-se de mudança de cultura [...].”

Quanto a Coordenadora do NMG, esta entende que teve como efeito positivo do processo de implementação do NMG a aprovação das contas do IFBA, pelo TCU, regular sem ressalva, boas práticas da administração pública e quanto e quanto ao estágio da implementação do novo modelo de gestão (NMG), que este se encontra na fase de solidificação dos valores, bem como a tratativa aos novos servidores, quanto ao modelo adotado.

Em relação às dificuldades, quanto ao processo de implementação do NMG, verifica-se no entendimento do Reitor, que este fenômeno aconteceu e identifica-se quando este afirma “A primeira questão identificada foi a grande resistência a mudança [...]” e “[...] resistências referentes a mudanças na forma do fazer, pois já realizavam as atividades a um longo tempo e da mesma forma [...].” Outro aspecto identificado pelo entrevistado foi em relação ao acompanhamento sistêmico e este entendimento se manifesta quando esta destaca “[...] vencer a dificuldade do Acompanhamento sistemático do planejamento e sua avaliação anual [...].”

Como ação mais marcante, que proporcionou dificuldade, quando da implementação do novo modelo de gestão (NMG), a Coordenadora do NMG identificou a dificuldade de

identificar os gargalos existentes nos processos de gestão do IFBA, devido a um processo de resistência construído pelos servidores lotados no setores administrativos, e este entendimento é identificado quando esta afirma que “[...] dificuldade foi mapear os gargalos existentes na administração, pois como tudo estava muito na cabeça dos servidores, tínhamos pela frente muita resistência na execução de nossos trabalhos.”

### 5.2.1 Quadro situacional elaborado com base nas fontes produzidas pela alta administração do IFBA

Além das entrevistas com o reitor e o coordenador do projeto de implantação do Novo modelo de gestão do IFBA, análise documental realizada para este trabalho, permitiu identificar outros discursos que indicam as perspectivas culturais desejadas pela alta administração do IFBA. Esta análise permitiu identificar basicamente as mesmas características culturais que o novo modelo de gestão sinalizava, bem como os discursos do reitor e coordenador. Esta sintonia, em primeiro lugar indica a intenção da alta administração em disseminar os valores culturais desejados, bem como indica certo controle das informações disseminadas nos meios de comunicação internas. Isto está de acordo com o que sinaliza Fleury (1996), ao indicar que uma das formas de identificar a cultura de uma organização é analisar seus processos de comunicação.

Quadro 7 – Características culturais presentes nas fontes produzidas pela alta administração

Trechos	Características Culturais
“Gestão – necessidade de uma política de gestão por competência e comprometimento [...]”; (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 41)	Competência
“[...] competente, brilhante, eficaz, democrática, plural e feliz.” (IFBA NOTÍCIAS, Janeiro/Fevereiro 2010 - Ano II nº 07)	
“[...] nivelar os conhecimentos, buscando nas teorias de administração, os principais conceitos [...].” (ORIENTADOR NMG, 2011 p. 3)	Qualidade
“[...] modernizando a gestão e tem apresentado funcionalidade e resultados visíveis para o Instituto.”(ORIENTADOR NMG, 2011)	
“[...] possibilitar a organização a se adaptar diante de um ambiente que está sempre mudando [...].”(ORIENTADOR NMG, 2011)	

Trechos	Características Culturais
“[...] Técnica dos Mapas Cognitivos, tomando como modelo a construção da cognição humana [...]” (ORIENTADOR NMG, 2011)	
“Gerar e manter controle sobre os recursos públicos necessários ao bom desempenho da gestão”; (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 70-71)	
Os Indicadores Gerenciais é uma ferramenta que tem o objetivo mesurar o desempenho organizacional [...]” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 142)	
“[...] incluindo a avaliação do desempenho da gestão, tendo em vista a prestação de contas ordinária anual exigida pelos órgãos de controle e fiscalização.” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 14)	
“Já temos um sinal positivo da implementação de novo modelo, pois em 2011 o IFBA teve as suas contas aprovadas, pelo Tribunal de Contas (TCU), regular sem ressalva, [...]” (ENTREVISTA COORDENADOR, 2016)	Desempenho
“Naquele momento, tínhamos um pouco mais de quatro mil alunos e hoje são mais de vinte mil alunos.” (IFBA NOTÍCIAS, 2014)	
"Os números expressivos do nosso crescimento que apresentamos a sociedade renovam a esperança [...]” (IFBA MOTÍCIAS, Janeiro/Fevereiro 2010 - Ano II nº 07)	
“Promover a gestão com foco no atendimento das necessidades da sociedade.” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 70-71)	
“[...] levaremos para o interior de nosso estado, a educação profissional de nível médio, licenciaturas, engenharias, dando oportunidade a jovens e adultos de se tornarem competitivos no mundo do trabalho [...]” (IFBA NOTÍCIAS, 2011)	
“[...] a melhora da prestação de serviços para a atividade fim (o ensino).” (Entrevista Reitor, 2016)	Efetividade
“[...] e que enseja para nosso futuro a consolidação de uma instituição comprometida socialmente [...]” (IFBA NOTÍCIAS, 2010)	
“[...] bem como a busca para o melhor resultado de nossos serviços para a sociedade.” (Entrevista Coordenador, 2016)	

Trechos	Características Culturais
“[...] trazendo novos conceitos de “cultura da eficiência e fundamentada no interesse público [...]” (ENTREVISTA REITOR, 2016)	
“[...] educação profissional no interior do Estado, certamente contribuirá na geração de empregos com a chegada de novas empresas.” (IFBA NOTÍCIAS, 2011)	
"Com o compromisso de não perder o padrão da qualidade realizamos uma verdadeira transformação: o número de estudantes matriculados em todas as modalidades de ensino chegou a 8.606 [...]." (IFBA MOTÍCIAS, Janeiro/Fevereiro 2010 - Ano II nº 07)	
“[...] melhorando nossos indicadores de qualidade, a melhor execução de nosso orçamento, [...]” (ENTREVISTA COORDENADOR, 2016)	
“[...] o IFBA teve as suas contas aprovadas, pelo Tribunal de Contas (TCU), regular sem ressalva, ou seja, não foram identificadas irregularidades que comprometessem a integridade de nossa gestão.” (ENTREVISTA COORDENADOR, 2016)	Eficácia
"[...] Temos que dizer à sociedade quem é o cidadão que formamos e mostrar a qualidade do seu trabalho. Queremos fazer esta ponte". (IFBA MOTÍCIAS, n 21 - Ano VI Ed. 2/2014)	
"As atividades de extensão possibilitam relação transformadora entre a Instituição de ensino e a sociedade, através de processos educativos, científicos e culturais." (IFBA MOTÍCIAS, Abril/Junho 2011 - Ano III nº 12)	
“[...] IFBA utiliza como estratégia na execução das políticas públicas processos gerenciais focados na eficiência de seus resultados[...]” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 17)	
“Nas áreas da administração houve uma busca para a melhoria da eficiência dos gastos públicos e conseqüentemente um maior investimento na área fim, com ênfase nas compras sustentáveis.” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 19)	Eficiência
“Estas são voltadas para a melhora da eficiência dos setores, a redução do tempo de resposta [...]” (ENTREVISTA REITOR, 2016)	

Trechos	Características Culturais
“[...] e voltada a melhoria dos serviços prestados a atividade fim (ensino)”. (ENTREVISTA REITOR, 2016)	
"[...] com recursos próprios ampliamos em mais de 100% as ofertas de bolsas [...]." (IFBA MOTÍCIAS, Janeiro/Fevereiro 2010 - Ano II nº 07)	
“As expectativas são as mesmas do início do processo, estamos buscando tornar nossos processos mais eficientes [...].” (ENTREVISTA COORDENADOR, 2016)	
“[...] Severa observância aos valores éticos, morais e humanista [...].” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 26)	Ética
“Apoiar os órgãos em defesa dos princípios éticos no ambiente de trabalho” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 70-71)	
"[...] ressaltamos que continuamos neste rumo, buscando sempre o compromisso com a eficiência, eficácia, moralidade e legalidade." (IFBA MOTÍCIAS, Janeiro/Março 2012 - Ano IV nº 16)	
"[...] na busca da formação de indivíduos éticos, criativos, sensíveis e solidários [...]" (IFBA MOTÍCIAS, Julho/Setembro 2011 - Ano III nº 13)	
“[...] elaborados com base nos ditames da lei [...]” (ENTREVISTA COORDENADOR, 2016)	
"[...] prestar orientações quanto às normas do IFBA [...]” (IFBA MOTÍCIAS, Janeiro/Março 2012 - Ano IV nº 15)	
"[...] formalização dos processos licitatórios.” (IFBA,[entre 2010 e 2014], p. 116)	Formalismo
“[...] também, da necessidade de formalizar as competências necessárias a este novo modelo, bem como suas atividades e objetivos.” (ENTREVISTA REITOR, 2016)	
“Gerenciamento para a formalização dos processos licitatórios.” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 131)	

Trechos	Características Culturais
"[...] construção dos documentos base como regimento, estatuto, projeto pedagógico e organização didática [...]" (IFBA MOTÍCIAS, Novembro/Dezembro 2010 - Ano II nº 10)	
“[...] atende a legislação vigente, tanto na parte orçamentária [...].” (ORIENTADOR NMG, 2011)	
observância quanto aos Princípios Fundamentais da Administração Pública Brasileira [...].” (ORIENTADOR NMG, 2011)	
“Ampliar os fóruns de participação da comunidade [...].” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 70-71)	Integração
“Participação efetiva e integrada [...].” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 17)	
“[...] necessita de colaboração conjunta no decorrer do desenvolvimento das atividades [...].” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 15)	
“[...] fórum institucional, aberto a participação de todos, para construirmos ações [...].” (IFBA NOTÍCIAS, Março/Abril 2010 - Ano II nº 08)	
“[...] com muito esforço de nossa comunidade e com o compromisso de não perder o padrão [...].” (IFBA NOTÍCIAS, 2010)	
“[...] reuniões anuais com os Chefes do Departamento de Administração, momentos em que ocorriam: orientação [...].” (ENTREVISTA REITOR, 2016)	
“Bom nível de qualidade técnica dos servidores.” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 43)	Qualidade
“Fortalecer ações de forma a aprimorar os indicadores de qualidade do IFBA [...].” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 70-71)	
“[...] acompanhamento, normatização e providências quanto a qualidade [...].” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 19)	
“[...] compromisso de crescer com qualidade [...].” (IFBA NOTÍCIAS, 2010)	
“[...] com foco na qualidade do serviço prestado, [...].” (ENTREVISTA COORDENADOR, 2016)	

Trechos	Características Culturais
"Para um Instituto Federal que tem como meta tornar-se cada vez mais referência de qualidade em ensino, pesquisa e extensão [...]" (IFBA MOTÍCIAS, Janeiro/Fevereiro 2010 - Ano II nº 07)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### **Análise Características culturais presentes nas fontes produzidas pela alta administração**

Neste trabalho de pesquisa, no que tange a análise das fontes produzidas pela alta administração do IFBA, incluindo as entrevistas realizadas com o Reitor e a Coordenadora do NMG, permitiu algumas interpretações em relação ao modelo de gestão existente antes de sua criação, bem como a presença das características culturais necessárias para a implementação do novo modelo de gestão e existentes nas diversas mensagens produzidas.

O Instituto Federal da Bahia, na sua criação através da assinatura e publicação da Lei n 11.892, em 29/12/2008, foi obrigado a modificar a sua estrutura administrativa, passando a ser composta por Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e Diretorias Gerais nos seus Campus, estrutura similar as das universidades federais.

No seu histórico pesa a influência, negativa ou não, de uma série de políticas de estado, para a área de educação, que impactaram na sua sobrevivência e em relação ao modelo de gestão adotado até então, poucas foram às ações realizadas com vistas a sua modernização e nem tão pouco percebe-se adoção de diretrizes com vistas as boas práticas da administração pública. Este era caracterizado pela ausência de instrumentos de controle dos processos administrativos, o conhecimento das rotinas administrativas encontrava-se em poder dos servidores, ausência de rotinas e procedimentos definidos e escritos, inexistência de políticas para a gestão, morosidade na formalização e rito processual, retrabalho, administração restrita ao operacional, lentidão nas tomadas de decisão e constantes devoluções de recursos orçamentários no final de cada exercício, caracterizando a existência de um modelo pré-burocrático, quando este está ligado a falta de processos definidos, padronização, pessoalidade, formalismo exagerado, centralismo, ineficiência, morosidade, pouco comprometimento dos servidores (SILVA, 2011).

Já de forma tardia, o modelo de gestão adotado pelo IFBA, sinalizava a necessidade de mudanças e de forma mais clara, com a implementação da nova realidade institucional, se faz



necessário, portanto, o atendimento aos determinantes trazidos pelo modelo de administração pública surgido em 1995, que contém no seu bojo diretrizes de mudanças para o estado brasileiro (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O IFBA inicia o processo de transformação do seu modelo de gestão com foco nos princípios contidos na administração pública gerencial, incorporando conceitos de eficiência nos processos de gestão e efetividade nos seus resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Cabe observar que estes conceitos e outros fazem parte dos artefatos produzidos pelo novo modelo de gestão (NMG), caracterizados: pelos valores “Trabalhar com competência, seriedade, responsabilidade, qualidade, respeito ao ser humano e a hierarquia institucional e a legislação do País” (JCNMG, 2012), visão “Desenvolver ações administrativas (gestão, planejamento e orçamento) voltadas para o crescimento e desenvolvimento com objetivo de atender as demandas e expectativas da Instituição, sociedade e das Políticas de Estado” (JCNMG, 2012) e política “As ações praticadas pela Pró-Reitoria de Administração e Planejamento estão pautadas no cumprimento das Leis do Brasil, ética, qualidade, compromisso institucional e manutenção de um ambiente que promova as oportunidades iguais para todos os servidores.” (JCNMG, 2012) Estes artefatos orientaram o processo de modernização da gestão do IFBA, com vistas a transformar a cultura organizacional existente.

Entendendo os artefatos como fenômenos de fácil percepção e considerado como um dos níveis de cultura organizacional, sendo este acrescido por mais dois níveis as crenças/valores, que são identificados quando um grupo que não possui “conhecimento compartilhado”, no enfrentamento de novas as tarefas adotam os valores de algum membro, que dando certo e validado por este grupo, tornam-se suas suposições e suposições básicas, quando repetidas vezes ocorre a solução de uma problema, esta passa a ser uma verdade para o grupo (SCHEIN, 2009).

Os artefatos produzidos pelo NMG trazem no seu bojo as características culturais necessárias para a sua implementação e que devidamente caracterizadas, foram identificadas nos documentos oficiais, orientadores, periódicos e nas entrevistas realizadas com Reitor e Coordenadora do NMG, representando assim a percepção da alta administração.

Da pesquisa realizada pode-se extrair trechos que permitem perceber a presença destas características, conforme a seguir: “Gestão – necessidade de uma política de gestão por competência e comprometimento [...]” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 41).

[...] identifica a característica cultural competência, este retirado do Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013, destacando que este é um dos documentos oficiais mais importantes da instituição, pois tem o objetivo de ‘planejar

o seu futuro desejável a curto, médio e longo prazo, traduzindo uma visão clara dos objetivos, das diretrizes, das estratégias e das metas exequíveis'. (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 17).

“Os Indicadores Gerenciais é uma ferramenta que tem o objetivo mesurar o desempenho organizacional [...]” (IFBA, [entre 2010 e 2014], p. 142), identifica a característica cultura desempenho, o trecho acima foi retirado do Relatório de Gestão ano 2013, documento este que é utilizado para a realização da prestação de contas para os órgãos de controle como a Controladoria Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU) e sociedade brasileira.

“[...] bem como a busca para o melhor resultado de nossos serviços para a sociedade.”,<sup>8</sup> identifica a característica cultural efetividade.

“[...] educação profissional no interior do Estado, certamente contribuirá na geração de empregos com a chegada de novas empresas.” (IFBA NOTÍCIAS, 2011), identifica a característica cultural eficácia, este foi retirado do periódico IFBA Notícias ano 2011, na coluna Palavra do Reitor, na qual é apresentados a sociedade o balanço das ações de gestão realizadas pelo IFBA.

“Estas são voltadas para a melhora da eficiência dos setores, a redução do tempo de resposta [...]”,<sup>9</sup> identifica a característica cultura eficiência.

“[...] severa observância aos valores éticos, morais e humanista [...]” (IFBA, [entre 2009 e 2013], p. 26), identifica a característica cultural ética, este foi retirado do documento oficial Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013; “[...] elaborar, formalizar e finalizar os processos administrativos [...]” (Pag. 70/Subseção V-RGI/2013), identifica a característica cultural formalismo, este foi extraído do Relatório de Gestão Institucional ano 2013, documento oficial este que tem como objetivo a prestação de contas aos órgãos de controle como CGU e TCU, bem como a sociedade brasileira.

“[...] reuniões anuais com os Chefes do Departamento de Administração, momentos em que ocorriam: orientação [...]”,<sup>10</sup> identifica a característica cultural integração.

“[...] com foco na qualidade do serviço prestado, [...]”,<sup>11</sup> identifica a característica cultural qualidade.

Cabe observar que das fontes produzidas pela alta administração, não foi possível

---

<sup>8</sup> Informação verbal coletada na entrevista com Coordenadora do NMG, responsável pela implementação do modelo no IFBA.

<sup>9</sup> Informação verbal coletada na entrevista com o Reitor do IFBA, responsável pelo início da implementação do NMG no IFBA.

<sup>10</sup> Informação verbal coletada entrevista realizada com o Reitor do IFBA.

<sup>11</sup> Informação verbal coletada na entrevista realizada com a Coordenadora do processo de implementação do NMG.

identificar individualmente a presença de elementos que apontassem para presença de todas as características culturais necessárias para a implementação do NMG, entretanto, no conjunto, todas se encontravam presentes. No Plano de Desenvolvimento Institucional foram identificadas as presenças das características culturais competência, desempenho, efetividade, ética, integração e qualidade. Nos Relatórios de Gestão as características desempenho, eficiência, formalismo, integração e qualidade. Nos Periódicos foram identificadas competência, desempenho, efetividade, eficácia, eficiência, ética, formalismo, integração e qualidade, conseguindo agrupar todas as características culturais, necessárias para a implementação do NMG, nas publicações entre os anos de 2010 a 2014. No que tange as análises realizadas nas entrevistas, verifica-se na do Reitor a presença das características culturais efetividade, eficiência, formalismo e integração e na da Coordenadora do NMG desempenho, efetividade, eficácia, eficiência, ética e qualidade.

Com base nos resultados obtidos, constata-se que o IFBA, através da alta administração, busca nos diversos documentos produzidos, bem como no discurso do Reitor e Coordenadora do NMG a transformação dos conceitos contidos nos artefatos (valores, visão e política) em valores a serem compartilhados por todos na organização.

### 5.3 O NMG NA VISÃO DOS SERVIDORES

Com as novas exigências impostas pela nova realidade do IFBA, se faz necessária a implementação de um Novo Modelo de Gestão, pois o que predominava anteriormente não atendia as expectativas das novas demandas trazidas pelo novo cenário imposto pela criação dos Institutos Federais, em especial o Instituto Federal da Bahia (IFBA).

Com objetivo de identificar a percepção dos servidores do IFBA, em relação às características culturais necessárias para a implementação do NMG, este pesquisador aplicou formulário de pesquisa para 51 servidores, contendo 09 perguntas que identificam o perfil do servidor que atua diretamente na administração do IFBA e 45 perguntas que identificam as características culturais necessárias e presentes no NMG, que são: Competência, Desempenho, Efetividade, Eficácia, Eficiência, Ética, Formalismo, Integração e Ética.

### 5.3.1 Perfil do servidor do IFBA

Quadro 8 - Perfil do servidor do IFBA

<b>Faixa Etária</b>	<b>Participação %</b>
15 a 25 anos	0,00
26 a 35 anos	32,65
36 a 45 anos	36,73
46 a 55 anos	28,57
mais de 65 anos	2,04
<b>Gênero</b>	<b>Participação %</b>
Masculino	74,51
Feminino	25,49
<b>Escolaridade</b>	<b>Participação %</b>
2º Grau Completo	0
Superior Incompleto	9,80
Superior Completo	17,65
Especialização	49,02
Mestrado	11,76
Doutorado	11,76
<b>Cargo no Serviço Público</b>	<b>Participação %</b>
Docente	19,61
Técnico Administrativo	80,39
<b>Função no Serviço Público</b>	<b>Participação %</b>
Reitor	2,50
Pró-Reitor	5,00

Diretor	32,50
Chefe de Gabinete	2,50
Chefe de Departamento	25,00
Coordenador	27,50
<b>Tempo no Serviço Público</b>	<b>Participação %</b>
Até 3 anos	8,00
Mais que 3 e até 6 anos	28,00
Mais que 6 e até 9 anos	22,00
Mais que 9 e até 12 anos	20,00
Mais que 12 e até 15 anos	0
Acima de 15 anos	22,00
<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Participação %</b>
Administrador	29,41
Advogado	0
Contador	17,65
Economista	3,92
Engenheiro	5,88
Outros	43,14
<b>Estado Civil</b>	<b>Participação %</b>
Casado	66,67
Solteiro	15,69
Viúvo	0
Separado/Divorciado	9,80
Outros	7,84

<b>Lotação</b>	<b>Participação %</b>
Capital	43,14
Região Metropolitana de Salvador	9,80
Interior	47,06
<b>Escolaridade Chefia</b>	<b>Participação %</b>
2º Grau Completo	4,00
Superior Incompleto	0
Superior Completo	24,00
Especialização	20,00
Mestrado	26,00
Doutorado	26,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Com base nos dados coletados através da aplicação de questionário nos servidores lotados nos setores ligados, ou que possuem relação direta com a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento do IFBA, verificou-se: que a maior parte dos entrevistados estão na faixa dos 36 aos 45 anos de idade, atingindo o percentual de 36,73% dos respondentes; são na sua maioria do sexo masculino, 74,51% dos respondentes; na sua maioria possuem como nível de escolaridade a especialização, com 49,02%, observando um empate entre mestrado e doutorado com 11,76%; com maior representatividade os técnicos administrativos com 80,39%.

Quanto ao cargo de Diretor o mais significativo com 32,50%; quanto ao tempo de serviço público verifica-se que a sua maioria está na faixa dos 3 aos 6 anos, com 28,00%, indicando assim que grande parte dos respondentes ingressaram a pouco tempo na instituição e que a maioria destes ingressantes encontram-se em uma faixa de idade mais alta; quanto à formação acadêmica identifica-se que o percentual de representação dos administradores é significativo, com 29,41%.

Em relação ao estado civil os servidores possuem relação estável, pois 66,67% são casados, contra 15,69% de solteiros, 0% de viúvos, 9,80% de separados e 7,84% de outros; a maioria dos respondentes é do interior, representando 47,06% dos entrevistados; que a

formação acadêmica das chefias apresentou os mesmos percentuais para mestrado e doutorado com 26,00%, seguido da formação superior completo com 24,00%, especialização 20,00% e 2º grau completo com 4,00%, demonstrando assim que a formação acadêmica dos servidores do IFBA é de um padrão considerado elevado.

### 5.3.2 Visão dos servidores quanto às características culturais existentes no IFBA

Quadro 9 – Visão dos servidores quanto às características culturais existentes no IFBA

<b>Características Culturais</b>	<b>Perguntas</b>	<b>% Discordo (<math>\Sigma</math> Parcialmente/Totalmente)</b>	<b>% Concordo (<math>\Sigma</math> Parcialmente/Totalmente)</b>
Competência	O crescimento profissional é considerado indispensável na vida do servidor na instituição	3,92	43,13
	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos servidores	10,78	38,23
	Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	35,29	9,80
	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude	10,78	35,29
	Percebo que a instituição investe no crescimento profissional dos servidores com vistas ao desenvolvimento de suas competências	21,57	26,47
	<b>MÉDIA Competência</b>	<b>16,46</b>	<b>30,58</b>
Desempenho	A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante	5,88	41,17

	Considero os resultados mais importantes que a metodologia adotada	18,62	26,47
	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da instituição é o aumento de seus bons resultados	31,37	8,82
	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas	35,29	6,86
	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais	32,37	5,88
	<b>MÉDIA Desempenho</b>	<b>61,76</b>	<b>17,83</b>
Efetividade	Percebo a importância do meu trabalho na melhoria do atendimento nas necessidades da sociedade	1,96	48,04
	Percebo que meus colegas têm clara a compreensão de que seu trabalho tem afetado diretamente a melhoria da sociedade onde atuamos	15,68	30,39
	Percebo que os serviços da instituição são importantes para a comunidade	2,04	47,96
	Constantemente vejo a sociedade demonstrar o quanto esta instituição tem contribuído com a melhoria de suas vidas através de pesquisas de satisfação	15,68	23,53



	Os indicadores sociais e econômicos têm melhorado a partir da atuação de nossa instituição	4,90	34,31
	<b>MÉDIA Efetividade</b>	<b>20,13</b>	<b>36,84</b>
Eficácia	Os servidores têm uma noção clara dos principais objetivos da instituição	10,78	36,27
	O atendimento às necessidades do discente é uma das metas mais importantes.	2,94	44,12
	Persegue-se a excelência de serviços como forma de satisfazer os usuários	11,00	33,00
	Os servidores que se comprometem com a missão e os ideais da instituição e tornam-se modelo para os demais membros da organização	12,74	30,39
	As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da instituição na comunidade	25,49	14,71
	<b>MÉDIA Eficácia</b>	<b>12,55</b>	<b>31,69</b>
Eficiência	A escolha da metodologia é importante para o resultado do trabalho.	1,96	48,04
	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas	15,68	29,41

	Executo os trabalhos dentro dos prazos estabelecidos.	3,92	45,09
	Nas minhas atividades busco sempre otimizar os recursos voltados a atingir os objetivos.	0,00	48,04
	É necessário centralizar para manter a casa arrumada	35,00	10,00
	<b>MÉDIA Eficiência</b>	<b>11,31</b>	<b>36,11</b>
Ética	Às vezes vejo alguns servidores utilizando materiais e equipamentos da instituição em suas necessidades particulares	21,56	21,57
	Quando percebo algum servidor agindo de forma incorreta, sempre informo aos meus superiores de modo a evitar comportamentos inadequados no ambiente de trabalho	3,92	37,25
	A instituição atua no sentido de disseminar as práticas éticas e pune os comportamentos considerados inadequados ao servidor público	11,76	33,33
	Quando tenho que tomar decisões que envolvem um colega contra a instituição, sempre decido em prol do servidor, pois é a parte mais fraca destas disputas.	38,23	5,88
	Os resultados institucionais são mais importantes do que as	32,35	9,80

	regras de conduta do servidor público, pois a sociedade depende dos resultados que esta organização alcança		
	<b>MÉDIA Ética</b>	<b>21,56</b>	<b>21,57</b>
Formalismo	As normas são vistas como mais importantes que os resultados desta instituição	12,74	33,33
	A formalidade é um elemento presente em nosso dia-a-dia.	7,84	40,19
	As comunicações de decisões obedecem a hierarquia institucional	5,88	42,15
	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos servidores no processo de tomada de decisões	15,00	23,00
	A preocupação com a formalidade é o principal elemento da execução de uma tarefa.	25,49	20,58
	<b>MÉDIA Formalismo</b>	<b>13,39</b>	<b>31,85</b>
Integração	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	2,94	44,11
	Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários	38,23	6,86
	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família	23,53	19,60

	As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos	25,49	8,82
	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis	17,64	28,43
	<b>MÉDIA Integração</b>	<b>21,56</b>	<b>21,56</b>
Qualidade	A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista	10,78	36,27
	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do servidor.	6,86	39,21
	Os servidores que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender	9,80	36,27
	É importante adequar sempre recursos as necessidades, visando resultados com qualidade	0,00	49,00
	Percebo a melhoria da qualidade dos serviços realizados pela instituição, quando verifico a redução dos erros cometidos pelos servidores	7,84	39,21
	<b>MÉDIA Qualidade</b>	<b>7,05</b>	<b>39,99</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### **Análise da Visão dos servidores quanto às características culturais existentes no IFBA**

Para análise das respostas contidas no formulário de pesquisa aplicado aos servidores, as características culturais foram sequenciadas de forma alfabética, agrupando as suas respectivas perguntas, os percentuais de representatividade e no final média de representatividade, conforme Quadro anterior.

Verifica-se que mesmo com a presença de todas as características culturais presentes nos artefatos do NMG, existem algumas manifestações que precisam ser estudadas de forma mais aprofundada e como estas se encontram agrupadas de forma alfabética, iniciaremos este trabalho de pesquisa pela característica cultural competência. Esta possui como definição “[...] conjunto conhecimento, habilidades e atitudes (isto é, conjunto das capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185).

Com base na definição, verifica-se que esta característica cultural está relacionada às habilidades e atitudes, que justificam alto desempenho, estando ligada a inteligência e a forma de ser dos servidores. Com base neste entendimento, observa-se que o servidor do IFBA percebe que o crescimento profissional é considerado indispensável na sua vida (43,13% concordam), entretanto não enxergam que os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar (35,29% discordam) e identificam também que o profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude (35,29% concordam). Cabe observar da necessidade de ampliar ações com vistas ao crescimento dos servidores com base no desenvolvimento de suas competências, pois os percentuais de representatividade de discordo e concordo foram muitos próximos (21,57% e 26,47%). Observa-se que os servidores possuem a percepção da característica cultural de competências, pois esta teve a sua média de representativa no patamar de 30,58%.

Na sequência, a característica cultural analisada foi desempenho, tendo como definição “[...] sucesso de uma empresa [...]” (CARNEIRO et al., 2005, p. 1) e com base nesta, pode ser verificado que na visão dos servidores para o sucesso do IFBA, é importante a superação de metas (41,17% concordam), os entrevistados identificam (31,37% discordam) da valorização da competição mesmas de forma não sadia, com foco apenas nos resultados, deixando a entender que valorizam a competição de forma salutar. Não percebem a premiação de servidores quando da superação das metas (35,29% discordam), como também não identificam que os servidores são premiados quando apresentam desempenho superior aos demais (32,37% discordam). Neste contexto cabe observar que devem ser melhor trabalhadas, por parte da alta administração, ações com foco na valorização do servidor quando: no

atingimento de metas e no desempenho destes quando se destacam em relação aos colegas, pois estes foram percebidos, pelos entrevistados, com representatividade de 35,29% e 32,37% respectivamente.

Quanto à efetividade, será considerada a definição de que “[...] afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício a uma população [...]” (CASTRO, 2006, p. 5) e com base nesta, os servidores entendem: da importância de seu trabalho na melhoria do atendimento as necessidades da sociedade (48,04% concordam), que os serviços da instituição são importantes para a comunidade (47,96% concordam), que os indicadores sociais têm melhorado com a presença do instituto (34,31% concordam) e que percebem da importância de seu trabalho na sociedade em que estão inseridos (30,39%). Com base no conceito trazido por Castro (2006) e nos dados coletados, os servidores percebem a presença da característica cultural de efetividade contida nos artefatos produzidos pelo NMG.

Logo na sequência, entende-se como eficácia a “[...] relação entre os resultados almejados e os previstos, e também o processo de atingimento das metas propostas, aproveitando as oportunidades oferecidas.” (OLIVA, 2006) e com base nesta foi percebido que os servidores possuem os entendimentos de que: as necessidades dos discentes é uma das metas mais importantes (44,12% concordam), que possuem noção clara dos principais objetivos institucionais (36,27% concordam), a busca da excelência dos serviços como forma de satisfazer os usuários (33,00% concordam) e que os servidores que se comprometem com a missão e os ideais institucionais tornam-se modelo para os demais membros da instituição (30,39% concordam). Cabe observar que estes não concordam quando questionados em relação à tomada de decisões tendo como objetivo principal o aumento da capacidade competitiva da instituição na comunidade (25,49% discordam), dando a entender a ausência de uma competição de mercado para o IFBA. Cabe observar que esta característica cultural apresentou a segunda menor percentual da média de discordância 12,55%.

A seguir a característica cultural eficiência, que tem como definição “[...] é o meio de fazer certo um processo correto de boa qualidade.” (OLIVA, 2006) e com base nesta, os servidores entendem: que a metodologia de trabalho escolhida influencia o resultado do trabalho (48,04% concordam), a importância de otimizar recursos com foco em resultados (48,04% concordam), a importância de obedecer prazos (45,09% concordam) e que as pessoas que mais se destacam são as que demonstram maior conhecimento na área de atuação (29,41% concordam). Cabe observar que os servidores não concordam com a centralização do poder como justificativa de manter a casa arrumada (35,00% discordam).

Quanto à ética e com base na sua definição “[...] conjunto de normas morais, que

ordenarão o comportamento humano no exercício de sua profissão” (SILVA, 2014), pode ser constatado que os servidores possuem uma visão equilibrada, quanto ao uso de bens pertencentes à instituição para as necessidades particulares (21,56% discordam e 21,57% concordam), demonstrando traços da cultura existente no modelo de gestão patrimonialista. No que tange a percepção de realização de irregularidade e comportamento inadequado, por parte do colega, este entende da importância de comunicar ao superior (37,25% concordam), bem como identificam que a instituição atua no sentido de disseminar as práticas éticas e pune os comportamentos considerados inadequados ao servidor público (33,33% concordam). Cabe destacar que estes entendem que quando têm que tomar decisão que envolve um colega contra a instituição, não apoia o servidor por se tratar de parte mais fraca (38,23% discordam) e que os resultados institucionais são mais importantes do que as regras de conduta do servidor público, no que tange a obtenção de resultados (32,35% discordam).

Quanto à característica cultural formalismo, sendo sua definição:

[...] totalidade formal do processo, compreendendo não só a forma, ou as formalidades, mas especialmente a delimitação dos poderes, faculdades, e deveres dos sujeitos processuais, coordenação de sua atividade, ordenação do procedimento e organização do processo, com vistas a que sejam atingidas suas finalidades primordiais. (OLIVEIRA, 2007).

Os servidores percebem: que as comunicações obedecem à hierarquia existente na instituição (42,15% concordam), que o formalismo encontra-se presente no seu dia-a-dia (40,19% concordam), as normas são importantes (33,33% concordam) e que percebem a sua posição no processo de tomada de decisão (23,00% concordam). Cabe observar que os servidores não percebem a formalidade como principal elemento da execução de uma tarefa (25,49% discordam).

Em relação à integração, se tomou como base a definição “[...] identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia humana e a manutenção do que foi aprendido na convivência.” (FERNADES; ZANELLI, 2006), observou-se que: estes entendem que os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos (44,11% concordam) e que existe uma relação de cordialidade entre os servidores a alta administração (28,43% concordam). Cabe observar que estes não identificam: a realização de eventos sociais com distribuição de brindes (38,23% discordam), o relacionamento entre os servidores como uma grande família (23,53% discordam) e não percebem e recompensa do trabalho realizado para o grupo e sim para o indivíduo (25,49% discordam).

Quanto à qualidade, esta traz como conceito “[...] associada à percepção de excelência nos serviços.” (JUNIOR et al., 2012), verifica-se que existe por parte do servidor a visão: de que é importante adequar sempre recursos às necessidades, visando resultados com qualidade (49,00% concordam), que a qualidade do serviço executado como virtude do servidor e a melhoria da qualidade dos serviços realizados quando observada a redução de erros por parte do servidor, aparecem com pesos iguais (39,21% concordam), seguidas por a preocupação do servidor com a qualidade é bem vista e o esforço pelo aprendizado como elemento propulsor da carreira, também aparecem empatadas (36,27% concordam). Cabe observar que esta característica cultural apresentou o menor percentual da média de discordância 7,05%.

Com base na análise feita dos dados coletados com a aplicação dos questionários constata-se:

1) Em relação ao comparativo dos resultados das médias obtidas pelas características culturais presentes no Novo Modelo de Gestão, verifica-se a percepção dos servidores, na sequência da ordem de grandeza do maior para o menor: qualidade (39,99% concordam), efetividade (36,84% concordam), eficiência (36,11% concordam), formalismo (31,85% concordam), eficácia (31,69% concordam) e competência (30,58%);

2) Em relação ao comparativo dos resultados das médias obtidas pelas características culturais presentes no Novo Modelo de Gestão e não percebidas pelos servidores: desempenho (61,76% discordam);

3) Em relação ao comparativo dos resultados das médias obtidas pelas características culturais presentes no Novo Modelo de Gestão e percebidas pelos servidores de forma igualitária de discordância e concordância: ética (21,56%) e integração (21,56%).



## 6 COMPARANDO RESULTADOS

Cabe observar que este trabalho de pesquisa teve como fontes de dados: (1) fontes produzidas pela alta administração; (2) fontes produzidas pelas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e por último (3) fonte produzida pelos servidores do IFBA quanto à percepção das características culturais existentes no IFBA.

Foram identificadas as características necessárias para a implementação do novo modelo de gestão (NMG), que foram competência, desempenho, efetividade, eficácia, eficiência, ética, formalismo, integração e qualidade.

Em relação à análise dos textos contidos nos documentos produzidos pela alta administração, verificou-se a presença de: (1) no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) as características culturais de competência, desempenho, efetividade, ética, integração e qualidade, não estando presentes as de eficácia, eficiência e formalismo; (2) no Relatório de Gestão (RG) as de desempenho, eficiência, formalismo, integração e qualidade, não tendo manifestação as características de competência, efetividade, eficácia e ética; (3) nos periódicos IFBA Notícias, coluna Palavra do Reitor, espaço aonde são apresentados os feitos da alta administração, estão presentes as características culturais de competência, desempenho, efetividade, eficácia, eficiência, ética, formalismo, integração e qualidade, ou seja, as nove características se manifestaram.

Quanto aos dados produzidos pelas entrevistas com o Reitor e Coordenadora do NMG, que proporcionaram a identificação da manifestação das características culturais verificam-se: (1) na entrevista com o Reitor as presenças das características efetividade, eficiência, formalismo e integração, não sendo possível identificar as manifestações das características competência, desempenho, eficácia, ética, qualidade; (2) na entrevista com a Coordenadora do NMG, foi possível a identificação da manifestação das características desempenho, efetividade, eficácia, eficiência, ética e qualidade. Não sendo possível perceber as manifestações das características culturais competência, formalismo e integração.

Ao comparar os resultados das entrevistas do Reitor com a Coordenadora do NMG, identificamos; (1) as percepções comuns quanto à manifestação das características culturais de efetividade, eficiência; (2) as que não são percebidas em comum competência, desempenho, eficácia, ética, formalismo, integração e qualidade. Cabe observar que mesmo os entrevistados participarem do processo de implementação do NMG, estes não conseguiram reunir todas as características necessárias para o NMG nos seus discursos individuais.

Em relação aos dados coletados dos questionários respondidos pelos servidores do

IFBA lotados nos Departamento de Administração nos Campus e Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, pode-se perceber: (1) a manifestação de maior representatividade a característica cultural efetividade; (2) as manifestações de menor representatividade foram competência, desempenho, eficácia, ética, formalismo, integração e qualidade; (3) e a manifestação de representatividade de forma equilibrada a eficiência.

Cabe observar que os servidores não estão visualizando, de forma efetiva, um conceito trazido no novo modelo de gestão (NMG), destacando que na comparação das médias de discordo e concordo, demonstrou que a característica cultural de desempenho teve 61,76% de discordância, caracterizando que os servidores não conseguem perceber sua presença no ambiente organizacional da instituição.

No intuito de melhor visualização da comparação dos resultados obtidos, se fez necessário a elaboração do quadro abaixo:

Quadro 10 – Comparação resultados análises das fontes, entrevista e visão servidor

<b>Fontes/Características Culturais</b>	<b>Fontes Alta administração</b>	<b>Entrevista com Reitor e Coordenadora do NMG</b>	<b>Visão Servidores IFBA</b>
Competência	Presente	Ausente	Presente
Desempenho	Presente	Presente	**Ausente
Efetividade	Presente	Presente	Presente
Eficácia	Presente	Presente	Presente
Eficiência	Presente	Presente	Presente
Ética	Presente	Presente	*Presente
Formalismo	Presente	Presente	Presente
Integração	Presente	Presente	*Presente
Qualidade	Presente	Presente	Presente

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Notas: \* Na análise dos dados estas características culturais foram percebidas de forma igualitária (21,56% para discordo e concordo) e para efeito de comparação de resultados foram consideradas presentes.

\*\* Na análise dos dados estas características apresentaram o percentual de discordância significativo (61,76% discordo).

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo buscar analisar como a cultura organizacional do IFBA tem impactado na implementação de um novo modelo de gestão na sua Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, no período de 2010 a 2016.

Como o primeiro objetivo específico deste trabalho de pesquisa, se fez necessário a identificação das características culturais necessárias para a implementação do novo modelo de gestão (NMG), sendo estas; competência, desempenho, efetividade, eficácia, eficiência, ética, formalismo, integração e qualidade.

Quanto ao segundo objetivo específico, este determinou a tarefa de identificar as características culturais na percepção dos membros da alta administração do IFBA. Do resultado do trabalho de pesquisa foi constatada a presença das características culturais necessárias para o processo de mudança. O trabalho consistiu em identificar a manifestação das características culturais, identificadas nos artefatos existentes no NMG, nos documentos oficiais como: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatório de Gestão (RG), Periódicos e entrevistas com o Reitor e Coordenadora do NMG e tendo como resultado, da análise dos dados obtidos, a existência das características culturais necessárias para a implementação do processo de mudança com base nos conceitos de competência, desempenho, efetividade, eficácia, eficiência, ética, formalismo, integração e qualidade.

O terceiro objetivo específico determinou a necessidade de identificar as características culturais na percepção dos servidores do IFBA. Este trabalho foi elaborado com base no levantamento de dados com a aplicação de questionário e tendo como resultado da análise: (1) a manifestação de maior representatividade da característica cultural qualidade; (2) a manifestação de menor representatividade foi para a de desempenho; (3) e as manifestações de representatividade igualitárias foram ética e integração. Cabe observar que os servidores possuem dificuldade de perceber a característica cultural de desempenho (61,76% discordam).

Observa-se também ao analisar os resultados obtidos na questão “Quando percebo algum servidor agindo de forma incorreta, sempre informo aos meus superiores de modo a evitar comportamentos inadequados no ambiente de trabalho” verificam-se resposta com percentual de representatividade de 3,92% discordam e 37,25% concordam, demonstrando sinais de que os servidores neste aspecto são éticos na sua forma de agir.

O quarto objetivo específico tratou de determinar a comparação das características culturais identificadas na percepção dos servidores, alta administração e nas entrevistas com o

Reitor e Coordenadora do NMG. Este trabalho foi elaborado com base na análise das manifestações das características culturais presentes nos documentos produzidos pela alta administração, das entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e da coleta de dados feita através da aplicação de questionário nos servidores lotados nos Departamento de Administração dos Campus e Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, tendo como resultados:

- a) Quanto à característica cultural competência: presente nos documentos elaborados pela alta administração, ausente nas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e presente na visão dos servidores do IFBA;
- b) Quanto à característica cultural desempenho: presente nos documentos elaborados pela alta administração, presente nas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e ausente na visão dos servidores do IFBA. Destacando que em relação aos dados obtidos na pesquisa com os servidores, esta característica deve ser melhor trabalhada pelos gestores do NMG;
- c) Quanto à característica cultural efetividade: presente nos documentos elaborados pela alta administração, presente nas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e presente na visão dos servidores do IFBA;
- d) Quanto à característica cultural eficácia: presente nos documentos elaborados pela alta administração, presente nas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e presente na visão dos servidores do IFBA;
- e) Quanto à característica cultural eficiência: presente nos documentos elaborados pela alta administração, presente nas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e presente na visão dos servidores do IFBA;
- f) Quanto a características culturais éticas: presente nos documentos elaborados pela alta administração, presente nas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e presente na visão dos servidores do IFBA;
- g) Quanto à característica cultural formalismo: presente nos documentos elaborados pela alta administração, presente nas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e presente na visão dos servidores do IFBA;
- h) Quanto à característica cultural integração: presente nos documentos elaborados pela alta administração, presente nas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e presente na visão dos servidores do IFBA. Destacando que em relação à visão dos servidores, a premiação de servidores, o incentivo a melhoria do relacionamento

entre servidores e o reconhecimento do bom resultado de trabalho como mérito do grupo, são ações que devem ser melhor trabalhadas pelos gestores do NMG;

i) Quanto à característica cultural de qualidade: presente nos documentos elaborados pela alta administração, presente nas entrevistas do Reitor e Coordenadora do NMG e presente na visão dos servidores do IFBA.

Cabe destacar, que mesmo considerando o esforço realizado pela alta administração do IFBA em implementar o NMG, não tem conseguido envolver os seus servidores no que tange aos conceitos de desempenho, ética e integração, como pode ser percebido nos dados obtidos, nesta pesquisa, que apontam para a necessidade de um maior trabalho dos conceitos trazidos pela reforma gerencial com vistas a introduzir os entendimentos de pensadores como Secchi (2009) quando esta aborda que a administração pública gerencial adota os conceitos do desempenho, ética e integração, pensamento este compartilhado por Silva (2011) quando este complementa que o gerencialismo é o modelo que adota os conceitos da eficiência, foco em resultados e qualidade na prestação de serviço ao cidadão, entendimento também percebido e compartilhado por Abrúcio (1997) quando este coloca o processo de modernização do setor público através da implementação dos conceitos de qualidade, avaliação contínua dos serviços prestados, descentralização e foco no bom atendimento ao cidadão. Entendendo também a necessidade de melhoria nos sistemas de gestão e por Bresser-Pereira (1996) quando este aborda a mudança introduzindo ações de eficiência, eficácia e efetividade.

Se tratando de processo de mudança como a aplicação dos conceitos trazidos pelo modelo gerencial de eficácia e eficiência, acrescido do conceito de efetividade, este não é fácil de ser implementado e este entendimento já era compartilhado por Guimarães (2000) quando este destaca que o desafio para a nova administração pública é transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e com tendência ao isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

Quanto ao IFBA, o processo de mudança se inicia com a realização de ações que visem modificar a forma de agir e pensar dos membros do grupo, buscando a introduzir novos conceitos e conhecimentos, impactando assim na cultura organizacional existente.

Quando aborda-se absorção de conhecimento, fala-se de formação de cultura e este entendimento é referenciado por Schein (2009), quando este afirma que um grupo

quando, através da solução de seus problemas, gera as suas suposições básicas e quando validadas, tornam-se padrões que são ensinados aos novos membros, como modo correto de “agir, pensar e sentir” e compartilhando deste entendimento encontramos os pensadores Fleury e Fischer (1996) quando estes destacam que os valores e comportamentos são aprendidos nas relações entre indivíduos no grupo e que estes são transmitidos aos novos membros. Compartilhando dos pensamentos de Schering (2009) e Fleury e Fischer (1996), Morgan (2010) entende que cultura é fruto da interação social e ainda falando de formação de cultura encontramos Carvalho (1997) e este afirma que cultura é fabricada através dos atores sociais e é fruto da complexa interação por que passam os grupos.

Ainda falando sobre cultura organizacional, aqui referenciada pelos teóricos como Carriere e Silva (2008, p. 61) quando afirmam que cultura é uma variável que oportuniza “[...] evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades.” Para Marchiory (2008) a cultura é construída por pessoas que criam significados e entendimentos. O entendimento de criação de cultura como um processo de construção através de relacionamento social, Schein (2009, p. 16) aborda cultura como “[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas” aprendido pelo grupo, através das experiências em solucionar problemas internos e externos sendo este e quando este padrão torna-se válido passa a ser divulgado para os novos membros. Percebe-se que Schein (2009) já observa a relação com os ambientes externos das organizações e percebemos este entendimento pelos pensadores Motta e Caldas (1997, p. 19) quando estes destacam que os pressupostos, costumes, crenças, valores e artefatos que caracterizam cultura trazem, de certa forma, a “[...] marca de seus correspondentes na cultura nacional.”

Tratando cultura como um elemento influenciador em processos de mudança organizacional e diante do cenário configurado pela análise dos dados coletados neste trabalho de pesquisa, pode-se constatar que a cultura organizacional existente no IFBA não proporcionou, ainda, o ambiente necessário para a implementação do novo modelo de gestão, pois verificou-se presença significativa das características culturais de qualidade, efetividade e eficiência, caracterizando que as ações de divulgação destes conceitos, que trabalharam estas características, foram bem absorvidas pelos servidores, pois fica claro que estes entendem da importância da presença dos Campi nas suas comunidades, da relevância de um serviço público com qualidade e o reflexo positivo da escolha de processos mais eficientes.

Quanto às características culturais de formalismo, eficácia e competência, estas se tornam presentes, destacando da necessidade da adoção de políticas que visem melhor trabalhar os aspectos ligados a benefícios que garantam um melhor bem-estar dos servidores, principalmente aos que desempenham as suas atribuições de forma eficiente e eficaz, bem como se faz necessário trabalhar os aspectos ligados ao estímulo do crescimento profissional com base no desenvolvimento de suas competências.

A característica cultural de ética apresentou uma manifestação equilibrada, destacando uma visão equilibrada de discordo e concordo em relação ao uso do bem público para necessidades privadas, sugerindo assim a presença da característica do modelo de gestão patrimonialista, no qual se confundia o público com o privado. Outros aspectos que devem ser observados são: uma significativa manifestação de discordo no que tange a tomada de posicionamento a favor do servidor e contra a Instituição e que os resultados justificam os meios, sinalizando que foram absorvidos alguns aspectos trazidos na característica cultural da ética trazidos no NMG.

Quanto à característica cultural de integração também apresentou uma manifestação equilibrada de discordo e concordo, sendo destaque para a visão de que os servidores que demonstram dedicação e espírito colaborador devem ser seguidos e que a relação com a alta administração é de cordialidade. Cabe observar que se faz necessário a adoção de ações que: estimulem eventos sociais e de confraternização institucionais, melhorar a relação interpessoal na instituição e mecanismos de valorização do espírito de equipe quando do atingimento de metas.

A característica cultural de desempenho foi a menor manifestação de concordo, pois a análise dos dados coletados sinaliza pela necessidade de: estimular de forma sadia a competição dentro da instituição, com vistas ao atingimento dos bons resultados; criar políticas com vistas a premiar o alcance dos bons resultados e desempenho de destaque.

Este pesquisador entende que as contribuições deste trabalho, para o Instituto Federal da Bahia, são: (1) de proporcionar o conhecimento do referencial teórico, de alguns autores, sobre cultura organizacional; (2) a identificação, com base em critérios científicos, das características culturais necessárias para a implementação do novo modelo de gestão (NMG); (3) identificar de como se encontra a presença das características culturais, necessárias para a implementação do NMG, nas fontes produzidas pela alta administração; (4) permitir a visão da percepção dos servidores

do IFBA, lotados nos Departamentos de Administração dos Campus e Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, quanto à presença das características culturais necessárias para a implementação do NMG.

Quanto às dificuldades passadas, por este pesquisador, no período de execução deste trabalho, destaca-se: (1) a impossibilidade de afastamento das atividades de trabalho; (2) excessiva demanda de trabalho; (3) viagens constantes; (4) as grandes distâncias entre os Campus; (5) como sensibilizar os servidores em responderem o questionário; (6) participação em processo eleitoral institucional; (7) mudanças de objetivos ao longo da elaboração do trabalho; (8) alternância de orientadores; (9) como efeito resultante dos itens 5 e 6 a realização de retrabalho.



## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 67-86, [entre 1967 e 2007]. Edição Especial Comemorativa.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. **Cadernos ENAP – Escola Nacional de Administração Pública**, Brasília, DF, n. 10, 1997.

ARAÚJO, Egivanda Carvalho de; ARAÚJO, Edleide Carvalho de. Análise dos artefatos culturais, crenças e valores da empresa “y” de contabilidade e seus reflexos na gestão empresarial. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: FIRJAN, 2011. Disponível em: <[www.inovarse.org.filebrowser/download/8398](http://www.inovarse.org.filebrowser/download/8398)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

ARRUDA, Mônica. **Cultura organizacional e inovação**: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006

BAHIA. Portaria n. 269/2009, de 7 de maio de 2009. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 8 maio 2008.

BARBOSA, Lívia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BERTERO, Carlos. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BRASIL. Lei n. 6.541, de 28 de junho de 1978. Autoriza o Poder Executivo a abrir à Justiça Federal de 1ª Instância o crédito especial de Cr\$ 3.838.000,00 para o fim que especifica. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 29 jun. 1978. Seção 1, p. 9978.

BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Seção 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Câmara da Reforma do Estado, 1995.

BRESSAN, Cyndia. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2004, São João da Boa Vista. **Anais eletrônicos...** São João da Boa Vista: UniFAE, 2004. Disponível em: <[sottili.xpg.uol.com.br/publicações/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://sottili.xpg.uol.com.br/publicações/pdf/art_cie/art_25.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996. Disponível em <[http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao\\_democratica/kit2/da\\_administracao\\_publica\\_burocratica\\_a\\_gerencial.pdf](http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_democratica/kit2/da_administracao_publica_burocratica_a_gerencial.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, mar./abr. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000200009)>. Acesso em: 21 jan. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CARNEIRO, Jorge et al. **Mensuração do desempenho organizacional**: questões conceituais e metodológicas. [20--?]. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2005/2005\\_3ESTC%202.PDF](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ESTC%202.PDF)>. Acesso em: 10 maio 2016.

CARVALHO, Maria do; TONET, Helena. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 137-52, abr./jun. 1994.

CARVALHO, Marília. Antropologia e as culturas organizacionais. In: REUNIÃO DE ANTROPOLOGIA DO MERCOSUL, 2., 1997, Piriápolis. **Anais eletrônicos...** Piriápolis: [s.n.], 1997. Disponível em: <[revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutect/article/download/1025/623](http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutect/article/download/1025/623)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

CARVALHO, Marília. Relações de interculturalidade num mundo globalizado. Antropologia e as culturas organizacionais. In: REUNIÃO DE ANTROPOLOGIA DO MERCOSUL, 2., 1997, Piriápolis. **Anais...** Pirápolis: [s.n.], 1997.

CASTRO, Rodrigo Batista. Eficácia, eficiência e efetividade na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E EPSQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-11.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na organização dimensões esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1994. v. 2.

CONNORS, Roger; SMITH, Tom. **Mude a cultura de sua empresa e vença o jogo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COSTA, Frederico Lustosa; CAVALCANTI, Bianor Scelza. Mudança organizacional no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 82-106, [entre 1990 e 1991].

FERNANDES, Karina; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

FERREIRA, Kamilla et al. Cultura e valores organizacionais em uma Universidade Federal Brasileira. **Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jul./set., p. 69-87, 2002.

FERREIRA Maria et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez. 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FLEURY, Maria Tereza. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.

FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, p. 183-196, 2001. Edição especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

FREITAS, Alexandre. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: sedução & carisma?** 1997. 305 f. Tese (Doutorado em Organizações, Recursos Humanos e Planejamento) – Programa de Pós-Graduação, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

GONZÁLEZ, Concha; MARTÍNEZ Vicente. **Dicionário didático**. 2. ed. São Paulo: Edições SM, 2008.

GUIMARÃES, Tomas. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA – IFBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: Departamento de Planejamento – DEPLAN. Salvador: IFBA, [entre 2009 e 2013].

IFBA. **Plano de Qualificação Institucional**: Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP. Salvador: IFBA, [entre 2008 e 2012].

IFBA. **Relatório de Gestão**: Departamento de Planejamento – DEPLAN. Salvador: IFBA, [entre 2010 e 2014].

JAIME JÚNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultural organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 01-12, out./dez. 2002.

KEINERT, Tânia. **Administração pública no Brasil**: crises e mudanças de paradigmas. 2. ed. São Paulo: Annablume, 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falção. Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., 2004, Madrid. **Anais eletrônicos...** Madrid: [s.n.], 2004. Disponível em: <[http://conscienciafiscal.mt.gov.br/arquivos/A\\_8bbc987afebbbba069e69ed8fcedb290govmatricial.pdf](http://conscienciafiscal.mt.gov.br/arquivos/A_8bbc987afebbbba069e69ed8fcedb290govmatricial.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

MENEZES, Igor. O patrimonialismo característico da administração pública brasileira e a gestão da informação e do conhecimento do setor público: memória institucional, prodigalidade de treinamento e cúpula organizacional “politizada”. **Revista de Direito Brasileira**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 4-18, jan./abr. 2016.

MINTZBERG, Henry. **Managing desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MONTEIRO, Carmen Diva; VENTURA, Elvira Cruvinel; CRUZ Patrícia Nassif da. Cultura e mudança organizacional: uma busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVA, Bruno. **Os conceitos de eficiência e eficácia aplicados na Administração**. 2006. Texto publicado no site Administradores – o portal da Administração. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-conceitos-de-eficiencia-e-eficacia-aplicados-na-administracao/11965/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

OLIVEIRA, Gercina Alves. A burocracia weberiana e a administração federal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 47-74, jul./dez. 1970. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/4847/3585>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

ORMOND, Derry; LÖFFLER, Elke. A nova gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 50, n. 2, p. 66-96, abr./jun. 1999.

PEREIRA, Matias. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

PEREIRA, Matias. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

PETTIGREW, Andrew. A cultura das organizações é administrável. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-168.

PINTO, Emerson; COSTA, Bernardo. A distinção entre público e privado e sua caracterização no âmbito do Estado brasileiro. **Revista Digital de Direito Administrativo**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 311-323, 2015.

PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

PIZZA JÚNIOR, Wilson. Burocracia(s) e (des)burocratização. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 4-17, jul. /set. 1984.

RIBEIRO, Livia; PEREIRA, José; BENEDICTO, Gideon. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-15.

ROCHA NETO, Luiz Henrique da. A formação do estado brasileiro: patrimonialismo,

burocracia e corrupção. **Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília**, Brasília, DF, v. 2, n. 1, p. 204-230, 2008.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 1-14, jan./abr. 1998.

SARAIVA, Luiz. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SEABRA, Sérgio. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19-43, jul./ago. 2001.

SILVA, Alfred et al. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 357-384, maio./jun. 2006.

SILVA, Gilmar Nascimento. **Ética na Administração Pública**. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.48386&seo=1>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

SILVA, Lindomar. **A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública**: a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise. 2011. 379 f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SILVA, Lindomar; FADUL Élvia. Administração pública de Quebec: um caso de mudança cultural. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1040-1058, nov./dez. 2011.

SILVA, Lindomar; FADUL Élvia. Cultura organizacional em organização pública: as bases da mudança organizacional a partir da reforma gerencial. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2007. Disponível em: <[www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1437\\_1437\\_Cultura%20organizacional%20em%20organizacoes%20publicas.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1437_1437_Cultura%20organizacional%20em%20organizacoes%20publicas.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

SILVA, Lindomar; FADUL Élvia. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, jul./ago. 2010.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikojiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAVARES, A.; AZEVEDO, M.; MORAIS, P. A administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar. **Holos**, Natal, v. 30, n. 2, p. 154-162, 2014. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/2155/812>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

TESHEINER, José Maria Rosa. Carlos Alberto Álvaro de Oliveira: processo e formalismo. **Revista Páginas de Direito**, Porto Alegre, v. 14, n. 1109, fev. 2014. Disponível em: <<http://www.tex.pro.br/artigos/260-artigos-fev-2014/6404-jose-maria-tesheiner>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

VERGARA, Sylvia Constante. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

**APÊNDICE A - FORMULÁRIO (MODELO COMPLETO NO EXCEL  
DIFICULDADE DE TRANSFERIR PARA ESTE ARQUIVO DEVIDO AO LIBRE  
INSTALADO NA MÁQUINA)**

**Curso Mestrado em Administração**

**Pesquisa Cultura Organizacional**

<b>Item</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo e nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1	A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante					
2	Os servidores têm uma noção clara dos principais objetivos da instituição					
3	A escolha da metodologia é importante para o resultado do trabalho					
4	As normas são vistas como mais importantes que os resultados desta organização					
5	A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista					
6	Percebo a importância do meu trabalho na melhoria do atendimento nas necessidades da sociedade					
7	O crescimento profissional é considerado indispensável na vida do servidor na instituição					
8	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos					
9	Às vezes vejo alguns servidores utilizando materiais e equipamentos da instituição em suas necessidades particulares					
10	Considero os resultados mais importantes que a metodologia adotada					
11	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes					
12	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram					



**Curso Mestrado em Administração**

**Pesquisa Cultura Organizacional**

<b>Item</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo e nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
	maiores conhecimentos dentro de suas áreas					
13	A formalidade é um elemento presente em nosso dia a dia					
14	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do servidor					
15	Percebo que meus colegas têm clara a compreensão de que seu trabalho têm afetado diretamente a melhoria da sociedade onde atuamos					
16	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos servidores					
17	Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários					
18	Quando percebo algum servidor agindo de forma incorreta, sempre informo aos meus superiores de modo a evitar comportamentos inadequados no ambiente de trabalho					
19	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é o aumento de seus bons resultados					
20	Persegue-se a excelência de serviços como forma de satisfazer os usuários					
21	Executo os trabalhos dentro dos prazos estabelecidos					
22	As comunicações de decisões obedecem a hierarquia institucional					
23	Os empregados que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender					
24	Percebo que os serviços da instituição são importantes para a comunidade					
25	Somente os bons empregados recebem					

**Curso Mestrado em Administração**

**Pesquisa Cultura Organizacional**

<b>Item</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo e nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
	benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar					
26	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família					
27	A organização atua no sentido de disseminar as práticas éticas e pune os comportamentos considerados inadequados ao servidor público					
28	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas					
29	Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelo para os demais membros da organização					
30	Nas minhas atividades busco sempre otimizar os recursos voltados a atingir os objetivos					
31	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões					
32	É importante adequar sempre recursos as necessidades, visando resultados com qualidade					
33	Constantemente vejo a sociedade demonstrar o quanto esta organização tem contribuído com a melhoria de suas vidas através de pesquisas de satisfação					
34	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude					
35	As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos					
36	Quando tenho que tomar decisões que envolvem um colega contra a organização, sempre decido em prol do servidor pois é a parte mais fraca destas disputas					

**Curso Mestrado em Administração**

**Pesquisa Cultura Organizacional**

<b>Item</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo e nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
37	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais					
38	As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado					
39	É necessário centralizar para manter a casa arrumada					
40	A preocupação com a formalidade é o principal elemento da execução de uma tarefa.					
41	Percebo a melhoria da qualidade dos serviços realizados pela organização, quando verifico a redução dos erros cometidos pelos servidores					
42	Os indicadores sociais e econômicos têm melhorado a partir da atuação de nossa organização					
43	Percebo que a organização investe no crescimento profissional dos servidores com vistas ao desenvolvimento de suas competências					
44	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis					
45	Os resultados organizacionais são mais importantes do que as regras de conduta do servidor público, pois a sociedade depende dos resultados que esta organização alcança					

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM REITOR E COORDENADORA DO NMG**

### **Curso Mestrado em Administração**

#### **Pesquisa Cultura Organizacional**

##### **Perguntas aplicadas nas entrevistas com o Reitor e Coordenador do NMG**

1. Quando da implantação do Novo Modelo de Gestão, qual foi a sua impressão em relação à realidade organizacional da época?
2. Como era a cultura da organização em sua concepção?
3. Como se encontra a implementação do Novo Modelo de Gestão?
4. Quando do início da implementação do novo modelo foi elaborado algum tipo de instrumento orientador?
5. Quais as expectativas da alta administração com a implementação do Novo Modelo de Gestão? Elas foram alcançadas?
6. Quais as maiores dificuldades na implementação do Novo Modelo de Gestão? Como foram tratadas?
7. Porque foi decidido implantar o Novo Modelo de Gestão?

Fonte: Autor da pesquisa