



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

**UNIVERSIDADE SALVADOR  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALDA RESENDE PEREIRA BORGES DE JESUS**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:  
UMA ANÁLISE DA REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DAS ESCOLAS  
AGROTÉCNICAS FEDERAIS DA BAHIA**

Salvador  
2011

**ALDA RESENDE PEREIRA BORGES DE JESUS**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:  
UMA ANÁLISE DA REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DAS ESCOLAS  
AGROTÉCNICAS FEDERAIS DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação da Universidade Salvador, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Hage Fialho

Salvador  
2011

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

Jesus, Alda Resende Pereira Borges de

Mudança organizacional na administração pública federal: uma análise da reorganização administrativa das Escolas Agrotécnicas Federais da Bahia. / Alda Resende Pereira Borges de Jesus. – Salvador, 2011.

106 f.: il.

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

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Hage Fialho.

1. Mudança Organizacional. 2. Escolas Agrotécnicas Federais - Bahia. I. Fialho, Sérgio Hage, orient. II. Título.

CDD: 658.4063

ALDA RESENDE PEREIRA BORGES DE JESUS

MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA ANÁLISE DA REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DAS ESCOLAS AGROTÉCNICAS FEDERAIS DA BAHIA

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

Sérgio Hage Fialho - Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia- UFBA, Brasil.  
Universidade Salvador – UNIFACS

José Pereira Mascarenhas Bisneto \_\_\_\_\_  
Doutor em Geografia, Universidade de Barcelona – UB, Espanha  
Universidade Salvador – UNIFACS

Antonio Nascimento Dias \_\_\_\_\_  
Doutorado em Sociologia pela University of Liverpool, Inglaterra  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Salvador, 29 de julho de 2011

*“A sociedade não consiste apenas de indivíduos, mas sim da soma das relações nas quais os indivíduos se encontram.”*  
*Karl Marx 1818-1883*

## AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me dado saúde e me guiado, iluminando a minha caminhada.

Ao meu orientador Prof. Dr. Sérgio Hage Fialho pelo incentivo, compreensão e por sua paciente contribuição para a consecução deste trabalho diversas vezes dando o direcionamento necessário.

Ao Instituto Federal Baiano que proporcionou o financiamento de parte desta pesquisa e me abriu as portas para estudá-lo, especial agradecimento ao Reitor Prof. Sebastião Edson Moura que confiou que eu seria capaz de desempenhar as atribuições da função que ocupo com o trabalho de pesquisa.

A meu querido esposo pelo carinho e por ter estado junto a mim, companheiro incansável em muitos momentos difíceis.

À minha família que sempre foi grande incentivadora de meus estudos, principalmente minha mãe e minha irmã, exemplos de honestidade e luta.

A meu pai (*in memoriam*) que nos deixou no decorrer do ano passado, mas sua lição de vida estará sempre presente, seus ensinamentos e valores éticos jamais serão esquecidos.

À Professora Élvia Fadul coordenadora do curso de Mestrado em Administração da UNIFACS pelo zelo e comprometimento com a qualidade do curso e pela atenção a mim dispensada.

Ao Prof. Dr. Jair Nascimento que mesmo antes de meu ingresso no curso de Mestrado foi me dando o direcionamento acadêmico necessário à formatação do projeto, e depois foi professor da disciplina de Gestão de Pessoas.

Agradeço também, aos membros da minha banca de qualificação do projeto de dissertação, Prof<sup>o</sup> Dr. Jader Souza, Prof<sup>o</sup>. Dr. José Mascarenhas, pelas valiosas sugestões que foram muito importantes para esta dissertação.

Ao Ministério da Educação na pessoa do Excelentíssimo Ministro Fernando Hadad e sua Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica cujo Secretário é o Prof. Eliezer Moreira Pacheco, com o brilhante projeto de transformação que deu outro sentido às Instituições envolvidas ampliando o seu leque de ação e que desde o primeiro momento acreditei que era o melhor a ser feito, por isso resolvi estudar os seus impactos e poder contribuir para o aperfeiçoamento.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pela paciência que tiveram quanto eu estava ausente da Instituição me dedicando aos estudos, e também pelas respostas aos questionários.

Ao professor da disciplina de Métodos Quantitativos, Dr. Sérgio Góes, por ter nos apresentado ferramenta tão útil e facilitadora, o software SPSS for *Windows*.

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

Muito obrigada a todos que participaram mesmo que apenas por um minuto deste trabalho, pois sozinhos não somos nada.

## RESUMO

Este estudo investiga quais foram os principais impactos que a transformação das Escolas Agrotécnicas Federais da Bahia em Instituto Federal Baiano vem trazendo para a gestão administrativa destas Instituições. Os objetivos específicos compreendem: (1) identificar as principais dimensões para análise de resultados da reforma das EAFs da Bahia considerando a literatura teórica relacionada à Mudança Organizacional, à literatura relacionada à Reforma Gerencial de 1995 no Brasil e a Lei nº 11.892/2008, que introduziu a reforma, e (2) analisar os impactos ocorridos na gestão das EAFs, a partir da percepção do público interno e dos gestores. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma Instituição Federal de Ensino, autarquia federal brasileira, e seus *campi* que eram, antes da mudança, escolas isoladas de ensino médio - Escolas Agrotécnicas Federais do Estado da Bahia. A coleta de dados foi feita por meio de questionários aplicados a 47 colaboradores representativos de 3 categorias funcionais: técnicos administrativos, docentes e gestores. Os dados quantitativos foram tratados e tabulados utilizando o *software* SPSS - *Statistical Package for Social Sciences 15.0 for Window*. Entre os resultados mais representativos da pesquisa, destacam-se: (1) o fenômeno pode ser caracterizado como uma mudança planejada e há alteração nos componentes organizacionais: pessoas, trabalho e estrutura formal; (2) as pessoas respondentes identificam a importância e a necessidade da implementação da mudança; (3) a percepção de ampliação das vagas nos cursos existentes e de ampliação do número de cursos oferecidos foram reconhecidas pelos servidores como positivas; (4) há certo grau de descompasso entre a expectativa dos servidores e as ações práticas adotadas pela gestão; (5) a autonomia da organização em relação ao Ministério foi avaliada mais positivamente que a autonomia entre as unidades e a gestão central do Instituto.

**Palavras-Chave:** Mudança Organizacional. Escolas Agrotécnicas Federais. Reforma Gerencial. Lei 11.892/2008.



## ABSTRACT

This study investigates what were the main impacts of Federal Agrotechnical Schools of Bahia change into Federal Institute of Bahia have brought to the administration of these institutions. Specifics objectives include: (1) identify the key dimensions to analyze the results of the reform of EAF of Bahia considering the theoretical literature related to organizational change, the literature related to the Managerial Reform in Brazil of 1995 and Law nº. 11.892/2008, which introduced the reform, and (2) analyze the impacts that took place in the management of EAFs from the perception of the public and internal managers. The case study was done at one Federal Institute of Bahia campus that was a High School before the change. Data was done through questionnaires given to the institutions involved and totaled 47 answered by three functional categories chosen (administrative technicals, teachers and managers), quantitative data were processed and tabulated using the SPSS - Statistical Package for Social Sciences 15.0 for Windows system. Among the most representative results of the research are: (1) the phenomenon can be characterized as a planned change and no change in the organizational components: people, work and formal structure. (2) those interviewee identified the importance and necessity of implementing change, (3 ) The perception of more students in existing courses and expand the number of courses offered by the public employees were recognized as positive, (4) there is some degree of mismatch between the expectation of the servers and the actions taken by management practices, (5) The organization autonomy to the Ministry was evaluated more positively than the autonomy between units and central management of the Institute.

**Keywords:** Organizational Change. Federal Agrotechnical Schools. Management Reform. Law 11.892/2008

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escopo geral da pesquisa.....	19
Figura 2 - Processo de mudança organizacional .....	27
Figura 3 – Setores do aparelho do estado definido no PDRAE .....	42
Figura 4 - Mapa da Rede de Educação Profissional no Brasil .....	48
Figura 5 - Localização geográfica dos campi do IF Baiano .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Reformas Administrativas na Gestão Pública Brasileira e Governos.....	31
Quadro 2 - Contextualização histórica dos paradigmas da administração pública brasileira.....	32
Quadro 3 - Comparativo entre os autores sobre os objetivos da Reforma Gerencial no Brasil (1995).....	43
Quadro 4 - Modelo gerencial de gestão pública e os elementos que caracterizam as dimensões de análise organizacional.....	44
Quadro 5 - Comparativo entre a reforma gerencial e a criação dos Institutos .....	54
Quadro 6 – Elementos do modelo de análise .....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estabelecimentos e Matrículas da Educação Profissional de Nível Médio, 2003 a 2005 – Brasil .....	49
Tabela 2 - Estabelecimentos por Dependência Administrativa, 2003 a 2005 – Brasil .....	49
Tabela 3 - Matrículas da Educação Profissional por Dependência Administrativa, 2003 a 2005 – Brasil .....	50
Tabela 4 - Matrículas da Educação Profissional por Dependência Administrativa segundo a Região Geográfica e a Unidade da Federação, em 30/3/2005.....	50
Tabela 5 - Quantitativo dos servidores do Instituto por categoria funcional em Janeiro/2010.....	63
Tabela 6 - Frequências de questionários respondidos por campus .....	64
Tabela 7 - Frequências de questionários respondidos por categoria funcional.....	65
Tabela 8 - Frequências de respondentes por Campus (exceto gestores) .....	65
Tabela 9 - Escolaridade geral (exceto gestores) .....	65
Tabela 10 - Correlação de frequências entre Categoria Funcional e Escolaridade...66	
Tabela 11 - Escolaridade total (Frequência simples e acumulada) .....	66
Tabela 12 - Faixa Etária dos Respondentes .....	67
Tabela 13 - Campus versus Faixa Etária (exceto gestores) (Frequência simples) ...67	
Tabela 14 - Categoria Funcional <i>versus</i> Faixa Etária (Frequências simples) .....	67
Tabela 15 - A organização passou a desenvolver suas atividades administrativas com mais qualidade/economia/resultados .....	68
Tabela 16 - A organização passou a desenvolver suas atividades de ensino com mais qualidade/economia/resultados .....	69
Tabela 17 - Os servidores foram capacitados para atender às novas exigências e demandas de serviços ofertados pelo Instituto .....	69
Tabela 18 - Os objetivos finalísticos da organização tornaram-se mais apropriados à sua missão .....	70
Tabela 19 - Os objetivos finalísticos da organização tornaram-se mais apropriados à sua missão .....	71
Tabela 20 - A nova estrutura administrativa dos Institutos facilita a sustentação dos objetivos organizacionais a longo prazo.....	72
Tabela 21 - A cooperação no trabalho entre os servidores se tornou mais intensa..73	
Tabela 22 - Com a criação do Instituto existe uma maior interação deste <i>campus</i> com os outros <i>campi</i> .....	73
Tabela 23 - Com a criação do Instituto melhorou o relacionamento das pessoas com as atividades que desenvolvem (pontualidade/responsabilidade/satisfação) .....	74
Tabela 24 - Em decorrência da mudança aumentou minha disposição de contribuição para o bom resultado das minhas atividades .....	75

Tabela 25 - Havia a necessidade de uma mudança organizacional que integrasse as escolas em uma única Instituição.....	76
Tabela 27 - A necessidade e os objetivos da mudança foram amplamente divulgadas entre os funcionários das antigas escolas.....	77
Tabela 28 - As medidas práticas adotadas pela gestão do processo de mudança são consistentes com os objetivos estabelecidos .....	77
Tabela 29 - O gestor do <i>campus</i> tem adotado práticas de gestão orientadas para resultados.....	78
Tabela 30 - Foram implementados novos ou aperfeiçoados métodos de planejamento das atividades nos <i>campi</i> e no Instituto .....	79
Tabela 31 - Foram implementados novos ou aperfeiçoados métodos de avaliação das atividades nos <i>campi</i> e no Instituto.....	80
Tabela 32 - Em relação ao MEC, a mudança trouxe maior autonomia para o Instituto na oferta dos serviços educacionais do que havia na época das antigas EAF .....	80
Tabela 33 - O grau de autonomia dos <i>campi</i> em relação a gestão central do Instituto é elevado.....	81
Tabela 34 - Ocorreram medidas significativas de valorização dos servidores em decorrência das mudanças .....	82
Tabela 35 - Foram fortalecidos os processos de capacitação dos servidores em decorrência da mudança.....	82
Tabela 36 - A nova estrutura administrativa dos Institutos facilita/facilitará o atingimento dos objetivos inerentes às antigas EAF.....	84
Tabela 37 - Foram criados novos cursos/aumentaram as possibilidades de criação de novos cursos com a reforma administrativa realizada.....	85
Tabela 38 - Foram ampliadas as vagas/aumentaram as possibilidades de criação de vagas com a reforma administrativa realizada .....	86
Tabela 39 - Com a reforma aumentaram as possibilidades de acesso de servidores técnico-administrativos à função de Diretor Geral.....	87
Tabela 40 - Frequências simples de respostas à Questão 29 por categoria funcional .....	87

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Estimativa de crescimento da Rede Federal .....	48
Gráfico 2 - Participação de cada campus no total de servidores do Instituto .....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	20
2.2 REFORMA GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL .....	29
<b>2.2.1 Conceito de administração pública</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.2 Pressupostos teóricos e históricos das reformas administrativas no Brasil</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.3 Modelos de gestão da administração pública</b> .....	<b>32</b>
2.2.3.1 O modelo patrimonialista e o burocrático .....	32
2.2.3.2 O modelo gerencial .....	36
<b>3 REFORMA DAS EAFS E A LEI 11.892/2008</b> .....	<b>46</b>
3.1 HISTÓRICO E FORMAÇÃO DA REDE FEDERAL .....	46
3.2 O CONTEXTO DA BAHIA .....	51
3.3 PRINCIPAIS MUDANÇAS INTRODUZIDAS A PARTIR DA LEI 11.892 .....	54
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>58</b>
4.1 MODELO DE ANÁLISE .....	58
4.2 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS .....	60
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICE A - Formulário utilizado para levantamento do quantitativo físico de pessoal por campus</b> .....	<b>99</b>
<b>APÊNDICE B - Questões da Pesquisa de Campo por variável de análise</b> .....	<b>100</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário</b> .....	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor público tem sido alvo de crescente atenção por parte da mídia e dos cidadãos que passaram a ser mais exigentes em relação ao desempenho das Instituições, e esta pressão resultou em uma busca por melhorias constantes a fim de aumentar o atendimento a essas expectativas. Observa-se que nas últimas décadas o setor público vem adotando práticas gerenciais anteriormente usadas apenas pelo setor privado, práticas que têm introduzido processos de mudanças organizacionais em vários setores, e não ocorreu diferentemente no setor da educação.

A pressão exercida pelos cidadãos não foi o único fator condicionante para a busca por melhores resultados no setor público educacional, pode-se acrescentar o estabelecimento de metas econômicas do Governo e o aumento da competição do setor privado no ensino profissional e superior.

A presente dissertação tem como objeto de análise o estudo dos impactos da mudança organizacional, estabelecida em 2008, em aspectos estratégicos da gestão das Escolas Agrotécnicas Federais da Bahia.

As Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) compunham o setor educacional brasileiro com a oferta de educação profissional, tradicionalmente voltada para o ensino técnico agropecuário. Eram autarquias federais vinculadas ao Ministério da Educação e por possuírem essa natureza jurídica dispunham de autonomia.

A partir de dezembro de 2008, as Escolas Agrotécnicas Federais foram transformadas, em cada Estado, em um Instituto Federal, através da Lei nº 11.892/2008, o que trouxe mudanças significativas para a gestão destas Instituições.

A Lei determinou, por exemplo, que o Instituto tenha um órgão de administração central, que é a Reitoria, com a autoridade superior sendo o Reitor. Anteriormente, os Diretores Gerais de cada *campus* se reportavam diretamente ao Ministério da Educação como órgão superior.

A organização administrativa dos Institutos Federais é *multicampi* e cada EAF corresponde a um *campus*. Esse é o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano.

Outra mudança organizacional importante é que cada EAF possuía autorização apenas para ofertar ensino médio; com a mudança, os Institutos devem também ofertar ensino superior, sendo o mínimo de 20% das vagas em cursos de



licenciaturas, portanto devem trabalhar nas duas modalidades de ensino citadas. Isso representa importante mudança nos objetivos fins da organização.

Todas são mudanças de porte e com fortes reflexos potenciais na gestão administrativa, realizadas em setor que recebe importante atenção do governo e da sociedade, considerando a dinâmica recente da economia brasileira e a crescente demanda por qualificação técnico-profissional em múltiplas áreas. Este cenário mostra-se apropriado para o desenvolvimento de estudos sobre o tema devido à sua relevância no contexto nacional e nas políticas governamentais para a educação.

Diante do exposto, este projeto apresenta como questão principal: **Quais são os principais impactos que a transformação das EAFs da Bahia em Instituto Federal Baiano vem trazendo na gestão administrativa destas Instituições?**

O objetivo geral desta pesquisa é, portanto, verificar quais os principais impactos que a transformação das EAFs da Bahia em Instituto Federal Baiano vem trazendo na gestão administrativa destas Instituições.

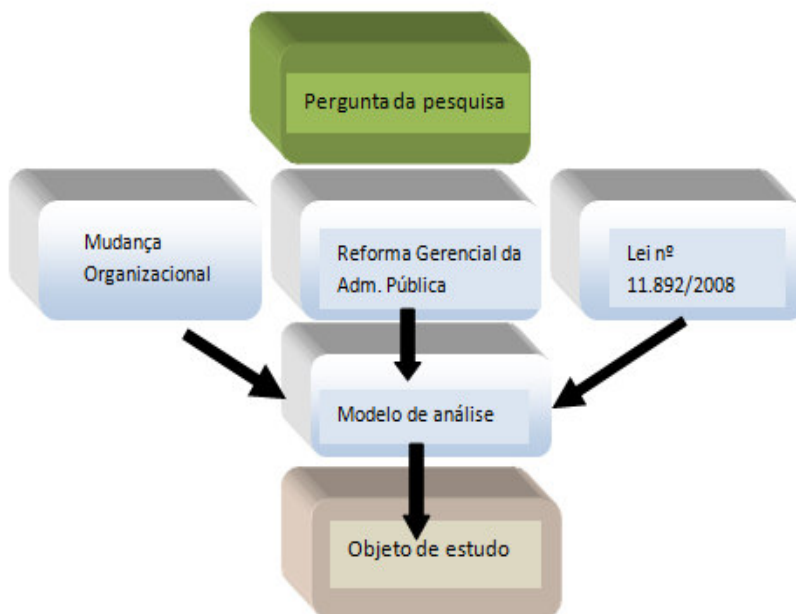
A fim de responder ao questionamento central, definiram-se os objetivos específicos deste estudo que são:

- a) Identificar as principais dimensões para análise de resultados da reforma das EAFs da Bahia, considerando a literatura teórica relacionada à Mudança Organizacional, à Reforma Gerencial de 1995 no Brasil, e à Lei 11.892/2008 que introduziu a reforma das EAFs no Brasil;
- b) Analisar os impactos ocorridos na gestão das EAFs a partir da percepção do público interno (técnicos, docentes e gestores).

Para o desenvolvimento desta pesquisa estruturou-se um dispositivo de análise em três enfoques, para explorar diferentes dimensões dos impactos da reforma organizacional realizada. O enfoque construído a partir de abordagens selecionadas da literatura de “mudança organizacional”, o enfoque derivado da literatura sobre “reforma gerencial pública” e um terceiro enfoque relacionado aos objetivos específicos visados pela Lei 11.892, que instituiu a reforma das EAF.

A alimentação do dispositivo analítico foi realizada através de pesquisa de campo, focada na percepção das pessoas - funcionários e gestores.

Figura 1 - Escopo geral da pesquisa



Fonte: Construção própria.

A estrutura deste trabalho é composta pela Introdução, pela Revisão de literatura, (que contém três partes, sendo uma sobre o enfoque conceitual da mudança organizacional, a segunda sobre a Reforma Gerencial da administração pública e a terceira sobre o dispositivo legal de criação dos Institutos - Lei 11.892/2008), seguindo-se a Metodologia empregada no estudo, a Análise dos resultados, Conclusões e Considerações finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A literatura consultada abrange três focos, com o propósito de estabelecer um quadro de referência para o exame da reforma das EAFs da Bahia.

Inicialmente é realizada uma breve revisão do conceito de mudança organizacional, tal como considerado na literatura do ensino da administração geral, com o objetivo de estabelecer quais as principais variáveis genéricas para a avaliação de impactos em processos de mudança organizacional. Vale observar que, em função da questão específica deste trabalho, estará sendo considerada a mudança organizacional do tipo planejada.

Nesse primeiro enfoque, para fundamentar a abordagem analítica deste trabalho, selecionou-se um conjunto de conceituações sobre mudança organizacional, representadas pelas definições de Weick & Quinn (1999, p.363), Wood Jr. (2009), Bruno-Faria (2003), Neiva (2004 *in* NEIVA 2007), Lima e Bressan (2003), resultando na seleção de quadro conceitual adaptado da obra dessas últimas autoras.

Em seguida, foi abordada a literatura de reforma gerencial no Brasil, para identificar os objetivos genéricos (válidos para todas as instituições públicas) visados pelas políticas de modernização gerencial do Estado brasileiro tal como formuladas nos últimos 15 anos, utilizando-se o autor Bresser-Pereira para um exame mais específico da Reforma Gerencial de 1995.

Finalmente, foram revistos os instrumentos normativos específicos que orientaram a reforma das EAFs da Bahia, permitindo estabelecer os objetivos específicos das mudanças então propugnadas.

### 2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudar é um verbo derivado do latim *mutare* que significa alterar; tornar-se diferente do que era; transformar-se; dar outra direção a (HOLANDA, 1986); e a palavra “mudança” segundo Houaiss (2009) é ato ou efeito de mudar; transformação decorrente de certos fenômenos; modificação do estado de algo. Somente pode mudar aquilo que é mutável, ou seja, não é rígido e permite se transformar, e este fato ocorre com a organização por ser dinâmica e estar em constante inter-relação com o seu ambiente, engajando-se em processos circulares para criar condições de

sobrevivência, e com isso se auto-renovam (teoria da *autopoiesis*), ao ponto em que qualquer significativa mudança no “ambiente” influencia a organização e produz impactos forçando-as a adaptar-se (MORGAN, 1996).

Na contemporaneidade existem muitos trabalhos sobre mudança nas organizações, mas relativamente poucos estudos são focados nas ocorridas na gestão pública e menos ainda nas instituições federais de ensino.

A mudança é um fenômeno que está intrínseco e permeia de modo fundamental e constante as transformações que ocorrem no universo. Morgan (1996, p. 239) ao citar o filósofo grego Heráclito corrobora com esta afirmação: “tudo flui e nada permanece igual; tudo se desintegra e nada continua”. Weick e Quinn (1999, p. 381) ressaltam que “a mudança nunca inicia porque ela nunca para” e que o termo ideal seria “mudando” em face de sua continuidade.

Diversos autores comentam a velocidade das mudanças nos aspectos sociais, tecnológicos e políticos no mundo, e como isso impacta nas organizações, pois estas precisam adaptar-se para sobreviver (BRESSAN, 2009; NEIVA, 2007; WOOD JR, 2009; WOOD JR, 2009a).

Castells (1999) refere-se ao desenvolvimento de tecnologias informacionais (como a internet) e à internacionalização, como catalisadores das transformações globais das últimas décadas. O autor tomou a revolução tecnológica como ponto inicial de estudo para entendimento das transformações sociais e da economia, ressaltando como isso impactou no surgimento de novas formas organizacionais. Ainda segundo Castells (1999, p.77) o desenvolvimento das telecomunicações aliado à microeletrônica, em destaque a criação do microprocessador em 1971 e do *chip*, contribuíram para as integrações organizacionais e sociais criando as redes, e favoreceram a comunicação e o desenvolvimento da interação digital em escala mundial – a internet.

Grey (2004) apresenta trabalho crítico discordando das afirmações de que estamos vivendo em mudanças sem precedentes, e três pontos são emblemáticos na sua análise sobre a questão: a) que têm cunho parcial as afirmativas de que vivemos em tempos de mudanças; b) que os conceitos de mudança são baseados na luta pela sobrevivência (metáforas darwinistas); e c) sobre o fracasso do gerenciamento e implementação da mudança. O autor resalta que não há parâmetros mensuráveis para identificar que os tempos atuais estão sob fortes e

significativas mudanças em relação ao passado, e que o modo como percebemos depende do ponto de vista de quem analisa, por isso é sempre parcial.

O trabalho de Grey (2004) vai de encontro à maioria dos autores e estudiosos sobre mudanças organizacionais e às técnicas de gerenciamento, mas este ponto de vista não será norteador deste estudo, apenas foi mencionado para ampliação de futuras discussões.

Observa-se que as modificações não estão somente no mundo das organizações produtivas, mas também nos governos, que buscam através de reformas melhorar a máquina estatal a fim de melhor desempenhar seu papel gestor perante a sociedade, e isso não ocorreu diferentemente no Brasil que ao longo dos anos sofreu diversas reformas na administração pública. (ABRUCIO, 2002; SOUZA, 2003; SOUZA, 2007; KEINERT, 2000).

Shirley (1976) classifica como forças exógenas e endógenas à organização as fontes motivadoras das mudanças, e propõe um quadro de fluxo desde o momento que as forças são percebidas, sua análise para determinação de objetivos até a sensibilização e identificação de reações dos empregados à mudança. As forças exógenas são formadas por determinantes externos à organização, tais como mudanças comportamentais da comunidade, incremento e surgimento de novas tecnologias, influências de políticas públicas (leis e outros), como bem afirma o autor essas forças externas fomentam a inevitável mudança no ambiente interno. Enquanto que as endógenas (conflito organizacional, interações, sentimentos) criam condições para reformulações comportamentais que o autor denomina de “mudança estrutural”.

No presente trabalho o foco foi nas conseqüências do processo de mudança na Instituição estudada, correlacionando as percepções dos gestores e funcionários sobre essas conseqüências com os objetivos formalmente estabelecidos para a realização das mudanças.

Como foi bem ressaltado pelas autoras Lima e Bressan (2003) o tema Mudança Organizacional não é um objeto novo de estudo, mas torna-se um tema cada vez mais atual devido à velocidade e a natureza das mudanças, que podem ser rápidas e radicais, e à complexidade crescente do ambiente organizacional. Ainda segundo as autoras as crescentes transformações ocorridas no ambiente externo têm sido rapidamente absorvidas e processadas no interior das organizações, fenômeno que precisa ser entendido.

Conforme se identifica na literatura sobre mudança organizacional raramente há identidade nos conceitos, e em grande medida estas discrepâncias ocorrem devido à diversidade das dimensões que são consideradas pelos diversos autores (NADLER, FORD ; FORD, ROBBINS apud LIMA, 2003), mas há convergências em torno de algumas dimensões da mudança.

Motta, Vasconcelos e Wood Jr (2009) a partir de uma visão comportamentalista ressaltam que uma empresa em processo de mudança tem como um dos maiores desafios implementar novo paradigma para recriar a realidade organizacional mudando a cognição das pessoas. Os autores definem a mudança organizacional como empenho para modificar as formas de cognição e ação, ou seja, as formas de agir e sentir, em vigência na organização de modo a implementar as estratégias planejadas.

O conceito de mudança organizacional sob a perspectiva de desenvolvimento organizacional, é:

A set of behavioral science-based theories, values, strategies, and techniques aimed at the planned change of the organizational work setting for the purpose of enhancing individual development and improving organizational performance, through the alteration of organizational members' on-the-job behaviors (PORRAS; ROBERTSON 1992, p.723 apud WEICK ; QUINN,1999, p.363).<sup>1</sup>

Nesse sentido, os impactos genéricos visados por qualquer processo planejado de mudança organizacional incluem o desenvolvimento das pessoas e o desenvolvimento da organização, através da alteração do comportamento das pessoas, o que permite um relacionamento consistente com Motta, Vasconcelos e Wood Jr. (2009), que ressaltam a “recriação da realidade organizacional” na percepção das pessoas como condição para a mudança.

Wood Jr e outros autores (2009a) estudam o tema relacionando o comportamento humano ao ambiente. Para os autores, mudança é uma transformação que pode ser caracterizada, quanto à natureza, em termos de mudança na relação da organização com o ambiente e em termos da forma de sua implementação. Determinam como dimensões de análise relevantes: a cultura

---

<sup>1</sup> Mudança é um conjunto de teorias científicas de comportamento, valores, estratégias e técnicas que visam mudanças planejadas do trabalho organizacional com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento pessoal e melhorar o desenvolvimento organizacional, através da alteração de comportamento *in loco* dos membros da organização.

organizacional (valores e crenças do grupo), aumento da satisfação do cliente, e organização do trabalho.

Bruno-Faria (2003) adota que a alteração, podendo ser planejada ou não, sofre influência de elementos internos e/ou externos à organização, e se configura através de impactos nos resultados e/ou nas relações humanas (pessoas entre si e com o trabalho).

Nesse caso, a concepção segue consistente com as anteriores (impactos nos resultados e nas pessoas), desdobrando os impactos nas pessoas em dois níveis: entre elas e entre elas e o trabalho.

Acrescenta-se a este quadro conceitual a definição de Neiva (2004, p.23 NEIVA, 2007, p.32):

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Lima e Bressan (2003, p.25), a partir da análise crítica da concepção de vários autores, propuseram a seguinte definição para o conceito de mudança organizacional:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

As autoras não deixaram claro em seu trabalho o que definem como eficácia, eficiência e sustentabilidade, no entanto identificam os temas como requisitos preponderantes para o desenvolvimento organizacional. Entretanto Robbins (2005) define eficaz como o comportamento de uma organização para satisfazer com sucesso as necessidades de seus clientes e eficiência quando se realiza com baixo custo utilizando os recursos da melhor forma possível. Nessa mesma linha Abrucio (1997) afirma que eficiência está relacionada diretamente com diminuição de gastos, Biazzini (2007) resume as terminologias como: **eficiência** é realizar uma atividade da forma certa e **eficácia** é realizar a atividade certa, e esses foram temas de bastante destaque durante os movimentos de Reformas na Administração Pública

principalmente na Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM) cujo foco estava nos resultados e na melhoria de processos.

A breve revisão realizada até aqui possibilita iniciar a construção de um quadro conceitual que destaca um conjunto de elementos relevantes – no nível genérico – para o exame de impactos de mudança organizacional:

- a) sobre os resultados organizacionais
  - eficiência
  - eficácia
  - sobrevivência
  - aumento da satisfação do cliente
  
- b) sobre as pessoas, considerando os seguintes aspectos:
  - percepção de uma nova realidade organizacional
  - relações entre as pessoas
  - relações com o trabalho

Shirley (1976) apresenta a construção de um modelo cuja finalidade principal é ordenar conceitualmente as forças do processo de mudança e permitir a análise e estudo do processo. No modelo proposto por Shirley (1976), constante na figura 2, a avaliação dos resultados é o seguimento final das demais etapas do processo de mudança.

O autor apresenta seu modelo identificando e exemplificando as variáveis do processo de mudança organizacional e interliga-as, expressando a idéia de que os fatos acontecem em sequência, e o início do processo ocorre com o surgimento de forças classificadas como endógenas e exógenas. E a inter-relação entre as forças é explícita.

Na etapa “identificação dos empregados com as necessidades e objetivos da mudança”, o autor cria um detalhamento abordando características e fatores intrínsecos a esta etapa e que são peculiares aos empregados. Vê-se na figura 2 que Shirley (1976) relaciona fatores que condicionam a abertura dos empregados para a mudança: faixa etária, experiências anteriores em processos de mudança, tempo de serviço na empresa, entre outros, enfatizando que existem outros

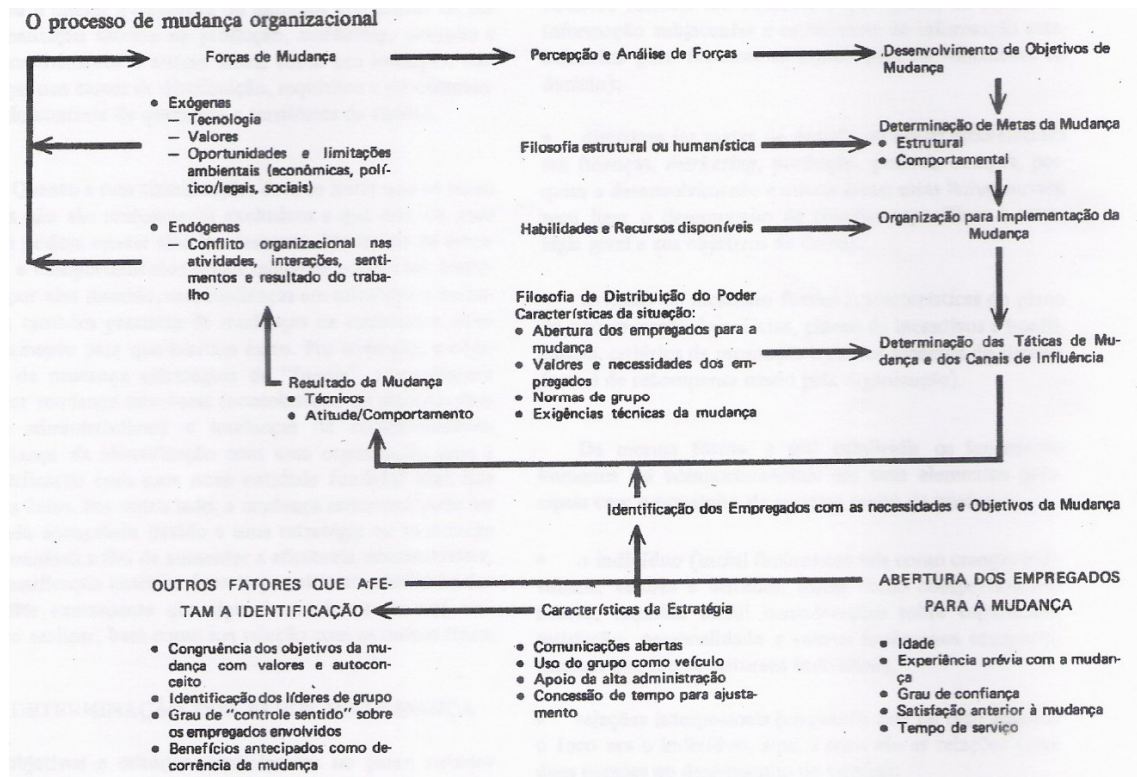


elementos que interferem na percepção dos mesmos e que esses contribuem para a determinação de estratégias específicas na administração de pessoal.

É imperioso ressaltar do modelo de Shirley (1976) a importância que a gestão de pessoas tem durante o processo de mudança, na determinação de metas, nos resultados, e que também poderão ser desencadeadoras do início do processo. O autor elenca variáveis intervenientes do processo: abertura à mudança, características da estratégia que causam a identificação com a aceitação das necessidades e objetivos da mudança (SHIRLEY, 1976, p. 41).

O autor ressalta que as “características da estratégia” têm relação com uma comunicação eficiente e com o apoio e participação da cúpula administrativa da empresa, entre outras variáveis, e principalmente com o grau de aceitação da mudança, porém o autor conclui que mesmo com um alto grau de aceitação das pessoas, agentes da mudança, esta somente é mensurada e avaliada quando os objetivos são atingidos.

Figura 2 - Processo de mudança organizacional



Fonte: Shirley (1976)

No presente estudo, o trabalho de Shirley (1976) destaca-se em razão das dimensões apresentadas: abertura dos empregados para a mudança, identificação destes com as necessidades e objetivos da mudança, considerando que a organização deve estabelecer estratégias a fim de construir essa identificação.

O quadro conceitual com os elementos/dimensões relevantes fica então enriquecido com as dimensões de Shirley (1976), compreendidas como efeito de competência estratégica na gestão da mudança:

- abertura dos empregados para as mudanças
- identificação dos empregados com as necessidades e objetivos da mudança

São também relevantes para este estudo os atributos das pessoas que Shirley (1976) identifica como influentes para a formação das percepções dos empregados:

- idade

- b) experiência e grau de satisfação com experiências anteriores de mudança
- c) tempo de serviço

Em outro plano, Neiva (2003) preocupa-se também com as metodologias utilizadas para avaliação da mudança organizacional e propõe que os estudos devem ter novas formas: o principal foco a ser observado, conforme ressaltado pela autora, acerca da intervenção implementada, é a percepção dos indivíduos, pois deve-se preocupar com o grau de abstração daquilo que é verbalizado pelas pessoas quando inquiridas. Por isso a autora relaciona como relevantes no estudo, entre outros:

- a) percepções dos indivíduos
- b) avaliação dos resultados da mudança
- c) análise do nível de processos de trabalho (aspectos do ambiente)
- d) os objetivos da intervenção

Como podemos observar nesta seção, é grande a profusão de elementos e variáveis sobre o tema, considerando a visão que cada autor tem e a diversidade dos conceitos sobre mudança organizacional. Como bem afirma Neiva (2003) o quantitativo de elementos componentes existentes no fenômeno traz risco de perda de foco ao pesquisador.

Nesse sentido, selecionamos as principais variáveis indicadas pelos diversos autores:

- a) Aumento de eficiência organizacional
- b) Aumento da eficácia organizacional
- c) Aumento da sustentabilidade da organização
- d) Melhoria nas relações entre as pessoas
- e) Melhoria nas relações das pessoas com o trabalho
- f) Identificação dos empregados com as necessidades e os objetivos da mudança

Nas seções seguintes é realizada a revisão conceitual da reforma gerencial (pública brasileira) e a identificação dos requisitos normativos da reforma das EAFs, completando as bases para a seleção das variáveis e estabelecimento do modelo de análise aplicado neste trabalho.

## 2.2 REFORMA GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Pelo fato deste estudo incidir sobre uma organização pública federal brasileira, convém delinear o conceito de administração pública e os principais pressupostos teóricos e históricos de sua formação e evolução, caracterizando e dando ênfase às mudanças ocorridas, cujos marcos históricos são denominados na literatura de “reformas”.

Antes de adentrar o tema, é importante a definição de algumas terminologias empregadas para melhor entendimento: 1) Aparelho do estado, segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995) representa o governo formado pelos dirigentes dos três poderes, por funcionários e pelos militares. 2) Estado é o sistema constitucional-legal regulador da população e tem os poderes de legislar e tributar. Estas definições contribuem para distinguir a reforma do Estado da reforma do aparelho do Estado, pois a primeira, segundo o PDRAE (1995), é mais abrangente e imbricada em várias áreas de atuação do governo como por exemplo: o ajuste fiscal, enquanto que a reforma do aparelho do Estado diz respeito a mudanças de caráter organizacional a fim de tornar a administração mais eficiente.

Apesar do papel e da funcionalidade da administração pública dispor de certa estabilidade, pois suas competências e limites de atuação estão definidas na Carta Magna, no entanto a gestão sofre constantes mudanças, e conforme Souza (2003) estas mudanças são provocadas pelas condições e alianças dos grupos que estão no poder e pelas características do momento histórico em que estão inseridos.

O momento histórico nacional sofre naturalmente influências mundiais. Bresser-Pereira (1998a) ressalta que a crise do estado, que começou no mundo na década de 70, definindo-se apenas nos anos 80, e que no Brasil atinge o ápice na década de 90, impôs a necessidade da implantação de uma reforma administrativa que ofertasse condições à consolidação das funções de estado e fortalecimento da economia nacional, tornando-se um tema central de governo no Brasil em 1995.

### 2.2.1 Conceito de administração pública

No sentido etimológico, a **Administração** vem do latim: *administratio* que significa “ação de prestar ajuda, gestão” e **Público** em latim: *publicus*, que é “concernente a público, é de interesse público” (HOUAISS, 2001).

Em virtude da administração, e especificamente da administração pública ser uma área de estudo “nova” se comparada a outras ciências, como por exemplo a sociologia e as ciências políticas, existe uma limitação em uma identificação conceitual própria, exigindo maiores esforços dos estudiosos nesta área a adentrar em outros campos do conhecimento como as ciências jurídicas e políticas, a fim de encontrar conceitos para fundamentar os seus trabalhos. Corroborando com esta assertiva, Souza (2007) em sua tese, apresenta o conceito de Dwight Waldo: “A administração pública é a organização e gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo... é a arte e a ciência da gerência aplicada aos negócios de Estado” (WALDO, 1971 apud SOUZA, 2007).

Souza (2003) ressalta a separação de conceitos entre administração pública e gestão pública, e para melhor entendimento deste estudo é relevante fazer esta distinção. Para a autora **gestão pública** é a forma como a administração pública funciona e está sujeita a mudanças ao longo do tempo e a **administração pública** é o aparato governamental.

### 2.2.2 Pressupostos teóricos e históricos das reformas administrativas no Brasil

Na revisão a seguir, serão detalhados três modelos conceituais de administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

Para contextualizar a revisão conceitual, apresentamos no Quadro 1 uma síntese das principais reformas ocorridas no Brasil, categorizadas conforme Souza (2007), em paradigmáticas e não-paradigmáticas.

A principal distinção entre essas duas categorias se deve a amplitude de intervenção e os impactos que causaram quando implementadas. As reformas paradigmáticas, segundo Souza (2007) são aquelas mais complexas e que impactaram significativamente nas áreas gerenciais, organizacionais e do funcionamento burocrático da administração, trouxeram novos modelos

administrativos, forçaram a instalação de nova estrutura no Governo Brasileiro, no seu aparato administrativo composto pelos órgãos públicos, introduzindo novos modelos de gestão com objetivos de melhorar o desempenho, tornar mais eficiente e governável o aparelho do Estado, muito embora, por vezes os objetivos políticos e de alianças estratégicas tenham superado os administrativos. Classificam-se nessa categoria, conforme apresenta o Quadro 1, as reformas ocorridas: nos anos 30 durante o Governo Vargas, no Governo Militar com a publicação do Decreto lei 200/1967 e no Governo Sarney com a constituinte de 1988. Nos anos 90 a reforma paradigmática foi iniciada com a abertura econômica do Governo Collor, mas foi durante a administração do Governo Fernando Henrique Cardoso que ocorreu o seu principal marco quando da implementação da Reforma Gerencial de 1995 (SOUZA, 2007).

As reformas não-paradigmáticas envolveram modificações organizacionais que causaram poucos avanços, foram de espectro menos amplo, sob o ponto de vista das mudanças introduzidas na administração pública (SOUZA, 2007).

No Quadro 1 pode-se observar de forma sintética as principais reformas paradigmáticas e não paradigmáticas ocorridas tendo como base o período de governo presidencial em que ocorreram.

Quadro 1 - Principais Reformas Administrativas na Gestão Pública Brasileira e Governos

<b>Paradigmáticas</b>	<b>Não paradigmáticas</b>
Anos 30 – Governo Vargas estado administrativo	Anos 50 – 2º Governo Vargas
Decreto lei 200/1967 – Governo Militar	Anos JK (1957) – crescimento e industrialização
Constituição de 1988 – Governo Sarney	O governo Jango (1964)
Anos 90 – Estado e administração pública – Collor, FHC e Lula	Governo Collor – desorganização do setor público.

Fonte: Adaptado de Souza (2007).

Muito relevante é a contextualização institucional dos fatos históricos ocorridos para melhor compreensão das reformas que se processaram no Brasil, e o Quadro 2 apresenta uma síntese de cada enfoque paradigmático com o período em que aconteceram.

Quadro 2 - Contextualização histórica dos paradigmas da administração pública brasileira

<b>Períodos</b>	<b>Contexto Institucional</b>	<b>Enfoque Paradigmático</b>	<b>Características da Administração pública</b>
1900-30	Estado liberal	Administração Pública como Ciência jurídica	- Legalismo
1930-45	Estado administrativo	Administração Pública como Ciência Administrativa	-Racionalização -Centralização -Administração direta
1946-64	Estado desenvolvimentista	Administração Pública como Ciência Administrativa	-Desenvolvimento -Descentralização -Administração indireta
1965-79	Estado intervencionista	Administração Pública como Ciência Administrativa	-Racionalidade e competências técnicas -Administração indireta
1980-89	Estado democrático	Administração Pública como Ciência Política	-Democratização - Gestão pública -Gestão de conflitos -Gestão de recursos escassos
1990-96	Estado democrático com redefinição de seu papel e função	Administração Pública como Gestão Pública	-Capacidade política aliada à competência técnica e uso da teleinformática -Descentralização

Fonte: Adaptado de Keinert (1994) por Souza (2009, p.40)

### 2.2.3 Modelos de gestão da administração pública

Conforme depreende-se dos quadros acima a administração pública brasileira possui alguns marcos históricos que também são definidores de diferentes modelos de gestão vigentes. Os três caracterizados a seguir são: patrimonialista, burocrático e gerencial. Observe-se que, apesar da divisão didática, isso não significa que um modelo substituiu totalmente ao outro. Diversas pesquisas nesta área comprovam a existência simultânea de vários modelos nos vários momentos históricos percorridos pela administração pública brasileira (SOUZA, 2007; TURATTI, 2007).

#### 2.2.3.1 O modelo patrimonialista e o burocrático

A administração pública no mundo sofreu reformas em seu modelo ao longo das décadas e não foi diferente no Brasil, tais reformas eram necessárias para “moralizar” e impor uma nova ordem, pois imperava no Brasil, desde a formação do Estado brasileiro, um modelo questionável, conforme Souza (2003, p.45), onde “[...]”

muitas áreas do setor público continuavam a adotar a gestão pública baseada em princípios pouco universalistas, hierárquicos e meritocráticos”. Esta citação caracteriza bem o modelo patrimonialista.

O patrimonialismo estava presente no período de governo pré-capitalista e pré-democrático e tinha como característica principal a falta de segregação entre o patrimônio privado e o público (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Na década de 30, o corporativismo ganhou força em razão da necessidade de solidificar as relações entre as classes. Segundo Nunes (1997) este momento foi marcado pelo clientelismo e personalismo que favoreciam os privilégios de quem tinha relacionamentos pessoais na máquina estatal. Havia redes que se estendiam por vários segmentos, inclusive nos partidos políticos, e as trocas de favores predominavam em todas as instituições.

Com o advento do capitalismo e da democracia a distinção entre a *res pública* e o patrimônio privado se tornou necessária e a administração pública burocrática surgiu como instrumento protetor e garantidor desta distinção (BRESSER-PEREIRA, 1997). A burocracia, segundo o autor, é a instituição administrativa que se utiliza de um sistema público profissional, administrativo, impessoal e baseado em leis a fim de combater o nepotismo e a corrupção inerentes ao patrimonialismo. No sentido etimológico, a burocracia provém do latim *bure* (pano de lã) que deriva de *bureau* (francês), esse pano cobria o móvel (*bureau*) que era onde se faziam negócios (PIZZA JUNIOR, 1984).

Nunes (1997) corrobora com a tese que a burocracia surgiu em oposição ao patrimonialismo e denomina de insulamento burocrático e universalismo de procedimentos este instrumento que objetivava a redução da intervenção dos interesses particulares.

Weber (1922) foi o grande estudioso a destacar o avanço do modelo burocrático em relação ao patrimonialismo, e caracterizava a burocracia como um tipo de sociedade “racional-legal”, onde a legitimação do poder era afirmada pelas regras e leis existentes (PIZZA JUNIOR, 1984).

Neste contexto, no Brasil a primeira das reformas paradigmáticas de destaque a analisar, foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938, na Era Vargas, com a finalidade de ser um órgão modernizador da administração pública e tinha como compromissos: a visão da administração como ciência, aplicação das técnicas administrativas mais atuais e a “profissionalização



dos administradores” (KEINERT, 2000). Este órgão atuou de forma determinante e deflagrou um processo de modernização na administração pública introduzindo modernas técnicas e tecnologias, além de promover a profissionalização segundo o mérito, pois estava entre as suas atribuições a melhoria da administração de pessoal, então foram instituídos o aperfeiçoamento e especialização dos funcionários.

Esta reforma introduziu a administração burocrática no governo e foi implementada porque era um modelo que poderia superar a administração patrimonialista do Estado brasileiro.

Os princípios weberianos foram utilizados como base para essa reforma que continha como foco tornar a máquina pública mais eficiente em todos os setores administrativos, sendo o DASP criado como o órgão responsável por estabelecer critérios e normas que auxiliariam a gestão burocrática e para organizar a administração público-estatal.

Entretanto, segundo Nunes (1999), nesse período o Estado Novo (1937-1945) tinha como intenções modificar o Estado Brasileiro através de reformas que instituíssem e dessem força ao universalismo de procedimentos, e o autor vê o DASP como um exemplo de instrumento utilizado para fortalecer esse universalismo, que é um conjunto de normas a serem aplicadas e utilizadas por todos os indivíduos que regulam a sociedade e ajudam a proteger contra os abusos de poder. Unicamente o universalismo não garante a democracia, mas é um item importante.

A literatura mostra que o DASP ganhou tal força que extrapolou a função de órgão de administração e assumiu características de agência com poderes legislativos (MARTINS, 1997).

Um dos critérios adotados nessa reforma iniciada nos anos 30 era a mudança para que os cargos públicos fossem ocupados por servidores de carreira, na qual o principal critério fosse o mérito. Isso é um dos requisitos para um “estado forte” e foi um dos critérios adotados na primeira reforma do estado – a administração burocrática que visava tornar a máquina administrativa do governo mais profissionalizada (BRESSER-PEREIRA; PACHECO, 2005).

O pressuposto de eficiência que norteava a reforma de 30, não se concretizou visto que no momento em que tomou força o Estado social e econômico do século XX em substituição ao Estado Liberal do século XIX, verificou-se que a burocracia

não garantia qualidade e principalmente rapidez e eficiência, pois na verdade era uma administração lenta e pouco orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Apesar de não ter sido uma reforma que solucionou de modo amplo os problemas administrativos do governo, mas gerou um importante fato que foi a criação da primeira autarquia (DASP), e isso já foi um primeiro sinal de administração pública gerencial.

Conforme Bresser-Pereira (2006), só em 1967 surge um relevante marco histórico, quando nova reforma é introduzida com a publicação do Decreto-lei nº 200 de 25.02.1967, chamado de Estatuto da Reforma Administrativa que instituía diretrizes e princípios norteadores para que a Administração funcionasse de forma mais dinâmica. Nesse período o Brasil estava sob o regime autoritário iniciado em 1964, cujos ideais dominadores promovem um fortalecimento do poder Executivo em detrimento dos poderes Legislativo e Judiciário, e com fins de modernizar o aparato administrativo, os especialistas e técnicos passam a ter papel preponderante na gestão pública, dando início à chamada *tecnoestrutura*. (SOUSA, 1979).

Essa reforma foi em substituição à rigidez burocrática e algumas de suas características podem ser destacadas:

- a) ênfase na descentralização, aumentando a autonomia da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas, etc.); e
- b) instituição de instrumentos como planejamento e orçamento para aumentar a racionalidade administrativa.

Esses instrumentos tinham como fulcro o descrito no artigo 6º do referido decreto-lei que estabelece princípios fundamentais que devem ser norteadores da administração pública: *planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle*, é relevante ressaltar que mesmo com mais de 40 anos de publicação esse normativo continua vigente até hoje.

Essa busca por eficiência e o poder da tecnoestrutura na administração acabou por permitir a prática da contratação sem concurso público e isso facilitou o fortalecimento de práticas patrimonialistas, com a busca por especialistas nas empresas privadas estatais ajudando a enfraquecer as carreiras de servidores

públicos. Esses foram fortes motivos para que a reforma de 67 fracassasse, juntamente com a crise do regime militar (BRESSER-PEREIRA, 2006).

A crise do regime militar configurou-se o primeiro de três momentos da crise política no Brasil “crise de legitimidade” entre 1977-1985, Bresser-Pereira (1998a) classifica o segundo como a crise de adaptação do governo populista ao regime democrático entre 1985 e 1986 e o terceiro a uma crise moral com o *impeachment* do presidente Fernando Collor de Melo. A crise do modelo burocrático que no Brasil foi iniciado pelo Governo Vargas, adotado em substituição ao modelo patrimonialista, teve repercussões no modelo administrativo aumentando a ineficiência do estado e criando a demanda para uma nova reforma.

#### 2.2.3.2 O modelo gerencial

A concepção de reforma gerencial da administração pública brasileira teve seu primeiro movimento em 1967 com o Decreto-lei 200, que primava pelo fortalecimento da administração direta e descentralização de atividade de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. O modelo não obteve sucesso porque permitia a contratação de pessoal sem concurso público, fortalecendo com isso práticas do modelo patrimonialista (nepotismo, por exemplo) além de prejudicar o desenvolvimento de carreiras nacionais de altos administradores nacionais, tudo isso culminando para que o núcleo estratégico do governo ruísse, conforme Bresser-Pereira (1998a).

Em 1995, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), durante o mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, elaborado pelo Ministro da Administração Federal do Estado Luiz Carlos Bresser Pereira, iniciou-se um processo de reforma e esse plano tornou-se referência por que fez uma análise sobre os problemas administrativos existentes na máquina do Governo durante a crise brasileira da década de 80 e identificou pontos que precisavam de melhorias. A partir desse diagnóstico foram estabelecidos objetivos e diretrizes para a reforma da administração pública brasileira e que foi denominada Reforma Gerencial, e entre os objetivos estava expressa a necessidade de substituição da administração pública burocrática, rígida que imperava até então (BRESSER, 1995).

A administração pública gerencial tem suas bases históricas iniciadas com a crise do petróleo em 1973, quando diversos países foram obrigados a reestruturar suas economias, surgindo o *New public management* (NPM) no Reino Unido durante o Governo da Primeira Ministra Margareth Thatcher, que posteriormente é adotado nos EUA como o *New public administration* (NPA), movimento administrativo popularizado durante o governo americano de Regan ao longo da década de 80. Foi em seguida adotado em países desenvolvidos principalmente na Nova Zelândia, Austrália e Chile. Conforme Souza (2007) o modelo americano possui as mesmas bases conceituais do inglês, e a revisão de literatura sobre o assunto revela a existência de diversos estudos realizados sobre o tema.

A administração pública gerencial também conhecida como nova gestão pública ou *managerialism* tem suas bases de surgimento nos movimentos de reformas administrativas ocorridas nos EUA, nesse último país o gerencialismo teve maior disseminação e consolidação com a publicação do livro *Reinventando o governo* (OSBORNE; GAEBLER, 1992)<sup>2</sup> que conforme Souza (2007), possuía como princípios norteadores: (1) o governo como agente assegurador da prestação de serviços de qualidade; (2) o governo mais próximo da comunidade; (3) o governo promotor de competição a fim de assegurar a eficiência da prestação dos serviços, bem como a qualidade; (4) o governo planejador, adotando posturas gerenciais de empresas privadas como por exemplo: planejamento estratégico; (5) o governo avaliador de seu desempenho com o propósito de identificar e corrigir possíveis falhas gerenciais; (6) o governo voltado para a sociedade e não para os processos burocráticos; (7) o governo arrecadador de receitas; (8) o governo antecipador de necessidades, (9) o governo com configuração administrativa descentralizada, participativo e com atendimento tempestivo às necessidades da população; (10) o governo com orientação para o mercado buscando mais eficiência e formulando políticas para aumentar o alcance de resultados. Esta visão de Osborne e Gaebler possui algumas similaridades com outras abordagens gerencialistas: *New Public Administration*, *New Public Management* e o *Managerialism* (SOUZA, 2007).

Vale destacar que o gerencialismo no setor público nos EUA tinha como base a cultura do empreendedorismo fixando a idéia de oportunidades geradas por meio de

---

<sup>2</sup> Abrucio (1997) apresenta discussão analítica acerca das idéias e princípios apresentados no livro de Osborne e Gaebler e entre estes percebe-se que a competitividade entre os prestadores de serviços aumenta a capacidade do governo em ser eficaz e eficiente no atendimento aos seus objetivos.

esforços individuais (capitalismo flexível), valores de obtenção de controle, eficiência e competitividade (PAULA, 2005).

Na década de 90 o governo Brasileiro emergiu em grandes crises fiscais e econômicas, com conseqüente aumento da inflação, e esta crise prejudicou o papel do Governo de provedor de serviços de qualidade indispensáveis ao desenvolvimento do país. Por isso diante da necessidade de melhorar a máquina administrativa e torná-la mais eficiente com a redefinição de seu papel diante da sociedade, o titular do Ministério da Administração e Reforma Federal – MARE, o Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira se dispôs a estudar *in loco* os modelos adotados nos mundos anglo-saxão e americano e em seguida apresentou proposta de adoção do modelo à Administração Pública Brasileira: é quando surge, em 1995, a proposta de modernização do Estado com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (ABRUCIO, 1997; PAULA, 2005).

Esse plano tinha grandes propósitos de implementar a administração gerencial no Brasil, abandonando aspectos burocráticos e estruturas rígidas, além de querer extirpar resquícios de patrimonialismo e clientelismo que ainda vigoravam no Governo, com isso iniciando mais uma reforma paradigmática. A administração pública gerencial teve o viés de ser uma oposição aos modelos existentes de controle, pois focava no controle de resultados a *posteriori* enquanto que o modelo burocrático priorizava as rotinas e procedimentos engessados que muitas vezes impediam o melhor desempenho.

Pacheco (2008) ressalta a mudança cultural que a Reforma propôs, de burocrática para gerencial.

A Reforma Gerencial empreendeu nova forma de administrar os serviços públicos, contrapondo-se à Administração Pública Burocrática que era apropriada para o século XIX em que o tamanho do Estado era menor, durante a era do Estado Liberal. À medida que foi ampliando a ação do Estado, o modelo Burocrático deixou de ser eficiente e a Reforma Gerencial ou Nova Gestão Pública tornou-se a alternativa para modificar esse cenário, uma vez que busca um aumento da eficiência, tendo como balizadores conforme Bresser-Pereira (2010):

- a) tornar os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de limitados a seguir normativos rígidos;

- b) estabelecer critérios de valorização do desempenho para os servidores que alcançam êxito nos resultados e punição quando ocorre o contrário;
- c) serviços exercidos por agências reguladoras;
- d) transferir para organizações sociais, ou seja não-estatais, a oferta de serviços sociais e científicos.

Pacheco (1998) reforça esses balizadores afirmando que as atividades programadas por essa reforma fortalecem a capacidade de governo, e acrescenta a busca por eficiência e melhoria dos serviços prestados à população, e resume estas bases elencadas, dividindo-as em dois pontos de vista: a) o **conceitual**, que para a autora abrange quatro áreas (demarcação da área de trabalho do Estado, desregulamentação, governança e governabilidade); e b) o **institucional** que se restringe a criação de novos formatos institucionais (agências executivas e organizações sociais) e a capacidade do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), existente e responsável pela reforma na época, em implementar a mesma.

Bresser-Pereira (2010) considera que é um equívoco associar a Reforma Gerencial de 1995 com os ideais neoliberais de estado mínimo, visto que esta reforma pretendeu fortalecer o Estado e não reduzi-lo.

No Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) há a distinção dos quatro setores do Aparelho do estado, mas cabe aqui para melhor esclarecimento, definir antes o que é “o aparelho do Estado” delineado no PDRAE como conjunto formado pelo: a) núcleo estratégico (cúpula dos três poderes), b) um corpo de funcionários e c) pelos militares.

Conforme Pacheco (1998) para a delimitação da área de atuação do Estado, o Plano separou as atividades em que era necessário o exercício do poder do Estado daquelas em que não era necessário, mas que não poderiam ser privatizadas, pois envolviam direitos fundamentais da população. A autora acrescenta ainda a distinção do “Estado enquanto pessoal”, pois separa as atividades principais das que serão terceirizadas, e a distinção do “Estado enquanto orçamento”, pois continuará sendo o agente financiador da maior parte das atividades.

Os setores do Aparelho do Estado listados no PDRAE estão representados na figura 5, a saber:

- a) **NÚCLEO ESTRATÉGICO:** corresponde ao governo, é o segmento do estado que define as leis e as políticas públicas, neste núcleo encontram-se, a Presidência da República, os Ministérios, o Poder Legislativo e Judiciário;
- b) **ATIVIDADES EXCLUSIVAS:** são os serviços em que somente o Estado pode prestar, como por exemplo: a Segurança Pública, a Previdência Social básica, emissão de passaportes, entre outras atividades em que o Estado exerce seu papel regulamentador, fiscalizador e arrecadador;
- c) **SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS:** neste tipo de serviço há a prestação simultânea do poder público e privado em serviços que têm grande relevância para a sociedade. A educação e a saúde são exemplos.

Conforme Souza (2003, p.47), que a denomina “busca da gestão empresarial”, esta busca aconteceu não somente no Brasil, mas foi uma busca de muitos países em desenvolvimento, com vistas adaptar-se às mudanças ocorridas na economia mundial. A autora cita que o principal objetivo é introduzir à gestão pública o pragmatismo utilizado pelas organizações privadas.

A proposta de mudança do modelo de administração burocrática para o modelo gerencial impôs a ênfase de que a organização estatal precisava ser eficiente, possuindo características de gestão privada, mas sem esquecer de realizar sua função social, conforme Bresser-Pereira (2005):

A reforma da Gestão Pública de 1995/1998 está baseada em dois princípios básicos. Em primeiro lugar, busca-se tornar os administradores ou gestores públicos mais autônomos ou responsáveis.

O outro princípio é que, dentre as preocupações do gestor, deve estar o atendimento à satisfação das expectativas da sociedade e os *stakeholders*.

O gestor público nas democracias modernas não é um mero aplicador das leis e políticas públicas definidas pelos políticos eleitos, mas alguém que toma decisões com autonomia tendo em vista o valor fundamental da política – o interesse público. (BRESSER PEREIRA, 2005).

Bresser-Pereira (1998) identifica três objetivos para o que chama de Reforma Gerencial: aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos do Estado, melhorar a qualidade das decisões estratégicas do governo e assegurar o caráter democrático da administração pública. Configura-se que nesta reforma do Estado existem duas importantes dimensões: a) **cultural**, pois se pretendia mudança de paradigmas culturais introduzindo o gerencialismo onde existia a cultura burocrática; e b) **da gestão**, no sentido de que os gestores e administradores deveriam adotar práticas gerenciais semelhantes às das empresas privadas, sendo a palavra de ordem aumentar a eficiência administrativa.

Segundo atesta Guedes (2002), o Programa de Qualidade Total coordenado pelo MARE foi um dos principais instrumentos implementados na reforma gerencial para a dimensão cultural.

Para Souza (2003, p.47) os princípios norteadores do novo gerencialismo são:

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

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

Nessa grande reforma administrativa do governo brasileiro a partir da década de 90, segundo Bresser-Pereira e Pacheco (2005), o foco foi “revisar a estrutura administrativa” tornando as instituições mais autônomas, transferindo atividades exclusivas de controle e fiscalização para agências.



Figura 3 – Setores do aparelho do estado definido no PDRAE

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

Fonte: PDRAE (1995).

A figura 3 demonstra que o núcleo estratégico formado pelo: legislativo, judiciário, presidência e as forças armadas existem nas duas formas de administração (burocrática e a gerencial), enquanto que as atividades exclusivas, atividades não exclusivas e as empresas estatais apenas integram a forma gerencial de administração.

O setor de educação está compreendido nas atividades não exclusivas em razão de que o poder privado também é prestador dessa atividade.

Há convergência entre os autores quando citam os balizadores da Reforma Gerencial por que utilizam as ações e objetivos relacionados pelo PDRAE (1995), como demonstra o Quadro 3:

Quadro 3 - Comparativo entre os autores sobre os objetivos da Reforma Gerencial no Brasil (1995)

Autor	Objetivos da Reforma Gerencial no Brasil
<b>Bresser-Pereira (1998)</b>	Melhorar a qualidade das decisões estratégicas do governo Aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos do Estado Assegurar o caráter democrático da administração pública Estabelecer critérios de valorização do desempenho para os servidores
<b>Pacheco (1998)</b>	GOVERNANÇA Busca por eficiência e melhoria dos serviços prestados à população. Desregulamentação GOVERNABILIDADE
<b>Souza (2007)</b>	Aumentar a efetividade e a eficiência do setor público Aumentar a responsabilização das agências governamentais frente aos clientes e consumidores do serviço público Reduzir despesas públicas Aumentar a responsabilidade dos gestores públicos

Fonte: Construção própria a partir dos textos de Bresser Pereira, Pacheco e Souza (1998, 1998, 2007).

Souza (2007), em sua tese de doutorado, afirma que as bases conceituais da Reforma Gerencial somente são efetivamente executadas quando a organização possui desenho organizacional compatível com o modelo proposto. O autor, considerando a conceituação dos modelos de gestão pública, delineou a configuração que deveria ser encontrada em uma organização típica do gerencialismo, quanto às dimensões de estrutura, estratégia, relação com o ambiente e política (Quadro 4).

O autor ressalta que a estrutura da organização deverá ser definida como pós-burocrática já que o gerencialismo surgiu para rompimento das bases da burocracia existente, ou seja, com estrutura horizontalizada permitindo maior grau de autonomia e flexibilidade de decisão quanto à hierarquia, incluindo o foco nos resultados adequando a sua estratégia às demandas sociais, pois possui um alto grau de relacionamento com o ambiente externo.

Quadro 4 - Modelo gerencial de gestão pública e os elementos que caracterizam as dimensões de análise organizacional

<b>Dimensões da análise</b>	<b>Característica típica</b>	<b>Elementos principais</b>
Estrutura	Pós burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização apenas das metas e processos globais,</li> <li>• Processos horizontalizados,</li> <li>• Esfera de controle reduzida pelo <i>empowerment</i> e competências,</li> <li>• Autoridade centrada na hierarquia de competências</li> </ul>
Estratégia	Participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definido e decidido mediante participação dos principais agentes organizacionais</li> <li>• Existência de algum grau de incerteza e de alguns focos de pressão</li> <li>• Plano com certa flexibilidade</li> <li>• Ênfase nos resultados organizacionais</li> </ul>
Relação com o ambiente	Dinâmico e complexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem muitos fatores ambientais</li> <li>• Ênfase atendimento demandas cidadãos clientes</li> <li>• Fatores estão continuamente mudando</li> <li>• Instabilidade ambiental</li> </ul>
Política	Uso da função de planejamento e orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de relações informais com agentes de influência da área de planejamento</li> <li>• Uso de relações informais com agentes de influência da área de Orçamento</li> <li>• Uso de informações privilegiadas da função planejamento e orçamento</li> </ul>

Fonte: Souza (2007, p. 126).

Segundo Bresser-Pereira e Pacheco (2005): “A gestão pública exige administradores profissionais [...], por que auxiliam os políticos a desenhar instituições e políticas públicas, se encarregam de sua implementação”.

Pacheco (2002) por sua vez, diz que após a reforma gerencial observou-se que os dirigentes públicos nos altos cargos, em sua maioria possuem competências técnicas, mas que para a obtenção de resultados são necessárias também competências de direção.

O gestor público torna-se o agente principal desta reforma cujo desafio é definir que métodos utilizar para solucionar a dialética: (i.) ser eficiente com autonomia e prestar contas de seus atos; e (ii.) executar suas atividades para o cumprimento das ações de governo previamente estabelecidas e ser responsável pelos resultados.

Osório (2005) ressalta a distinção entre o papel do administrador e do gestor, considerando que este último tem papel mais ampliado que o primeiro, visto que

gestor deve dispor de outra mentalidade, novo papel e gozar de mais liberdade de ação.

Existem muitos estudiosos sobre a reforma gerencial (ABRUCIO, 1997; PACHECO, 1998; PAULA, 2005; SOUZA, 2003, 2007), mas observa-se a partir da análise de seus textos que há convergência entre estes quanto aos objetivos da reforma (Quadro 3).

A revisão de literatura deste tema possibilita estabelecer o seguinte conjunto de variáveis para a análise dos impactos das reformas das EAFs, ou seja, do alinhamento das mudanças ocorridas com a perspectiva preconizada pela abordagem da administração pública gerencial:

- a) Práticas de gestão orientadas para resultados;
- b) Gestão baseada em planejamento e avaliação;
- c) Fortalecimento da autonomia administrativa (descentralização) na oferta de serviços sociais e científicos;
- d) Valorização do desempenho dos servidores.

### 3 REFORMA DAS EAFS E A LEI 11.892/2008

Neste tópico, de caráter histórico-normativo, após a apresentação da configuração da rede federal de educação profissional, será discutida a evolução de sua estrutura, organização territorial e bases administrativas até o marco principal da transformação, a lei 11.892/2008, com o objetivo de identificar as metas específicas da reforma realizada nas EAFs, que compõem o modelo de análise deste trabalho.

Preliminarmente, é importante ressaltar que atenção deve ser dada aos pressupostos pedagógicos e didáticos a que a rede está submetida, Frigotto e outros autores (2005) corrobora com esta afirmação e apresenta um estudo sobre os fundamentos e pressupostos legais da educação profissional durante o Governo Lula no período de janeiro de 2003 a julho de 2005.

A análise dos autores, que tem como foco o ideal sociológico de formação de trabalhadores e a luta por emancipação da classe de profissionais da educação, conclui que os dispositivos legais não atendem, no período em que delimitaram seus estudos, aos requisitos pedagógicos e didáticos, e que necessitam de reformulação para permitir a construção de uma nova concepção pedagógica.

Ainda segundo Frigotto *et al*, verifica-se que após 2005 reformas foram implementadas no sentido de corrigir as distorções identificadas pelos autores e também para dar uma nova configuração à educação profissional brasileira. Embora os pressupostos pedagógicos não sejam especificamente o foco deste estudo, mas a reorganização administrativa e os seus impactos, fica a sugestão para futuras pesquisas.

#### 3.1 HISTÓRICO E FORMAÇÃO DA REDE FEDERAL

O principal marco histórico da Rede tem início em 1909 quando o Presidente da República, Nilo Peçanha, ao pensar em um instrumento político voltado para as “classes desprovidas” cria 19 escolas de Aprendizes e Artífices, que posteriormente transformar-se-iam em Escolas Técnicas Federais e Colégios Agrícolas e posteriormente em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFETs) e Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs).

A criação das Escolas de Aprendizes e Artífices por meio do Decreto nº 7.566/1909 tinham por objetivo o ensino industrial que somente passou a ser

regulamentado como ensino profissional em 1971 com a publicação da Lei nº 5.642 de diretrizes e bases, e são a “gênese” dos CEFETs.

Os CEFETs sofreram mudança organizacional mais relevante quando saíram de Escolas Técnicas para transformarem-se em Centros Federais, na Bahia isto ocorreu em 1993 com a transformação da Escola Técnica Federal da Bahia em CEFET Bahia.

Também integra a rede profissional de educação, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), cuja lei de criação é nº 11.184/2005, e essa universidade é a única no Brasil a possuir esta denominação, surgiu da transformação do CEFET Paraná tendo como principal foco a graduação, pós-graduação e extensão. Outro tipo de Instituição Federal de Ensino são as denominadas Escolas Técnicas vinculadas às Universidades, estes estabelecimentos não existem em todos os estados do Brasil, como por exemplo na Bahia, e como o próprio nome menciona não têm total autonomia.

Com o projeto dos Institutos Federais, a meta do Governo Federal era uniformizar estas Instituições, porém a adesão foi voluntária e algumas optaram por permanecer como estavam. A maioria das Escolas Agrotécnicas Federais aderiram ao projeto, e dos CEFETs existentes apenas 2 (dois) permaneceram sem fazer a adesão: o CEFET-RJ e o CEFET- MG.

As EAFs com a transformação em Institutos Federais tiveram a ampliação de seus objetivos e finalidades pois eram essencialmente para a oferta de cursos de nível médio e a última transformação que tinham sofrido foi em 1993 quando subiram para o *status* de autarquia federal.

Vale ressaltar, que existem EAFs que possuem mais de 45 anos sendo a de São Cristovão, localizada em Sergipe, a mais antiga. Na Bahia a EAF de Catu possui cerca de 45 anos e as outras 3 (três) são de 1993, mas somente passaram a funcionar com alunos em 1995. Na essência estas Instituições tinham autorização apenas para ofertar o ensino profissionalizante de nível médio e o foco de atuação era eminentemente agropecuário. Sua última e maior transformação ocorreu em 1993 quando foram transformadas em autarquias federais. Isto representou um ganho para estas organizações que passaram a dispor de maior autonomia e mais visibilidade na região em que estavam inseridas.

Sob o aspecto da mudança organizacional, desde 1909 com o ato do presidente Nilo Peçanha até 1993, as escolas criadas passaram de ser apenas uma

unidade escolar prestadora de serviço social para uma organização escolar mais complexa envolvendo administração de pessoal e recursos orçamentários.

Em termos quantitativos de 1909 a 2002 foram construídas 140 escolas técnicas no país, projetando-se para 2010, 366 unidades, em função da implementação de políticas de expansão e investimentos, conforme as perspectivas do Ministério da Educação demonstrado no gráfico 1. E com isso amplia-se a função social da gestão pública, o atendimento aos cidadãos.

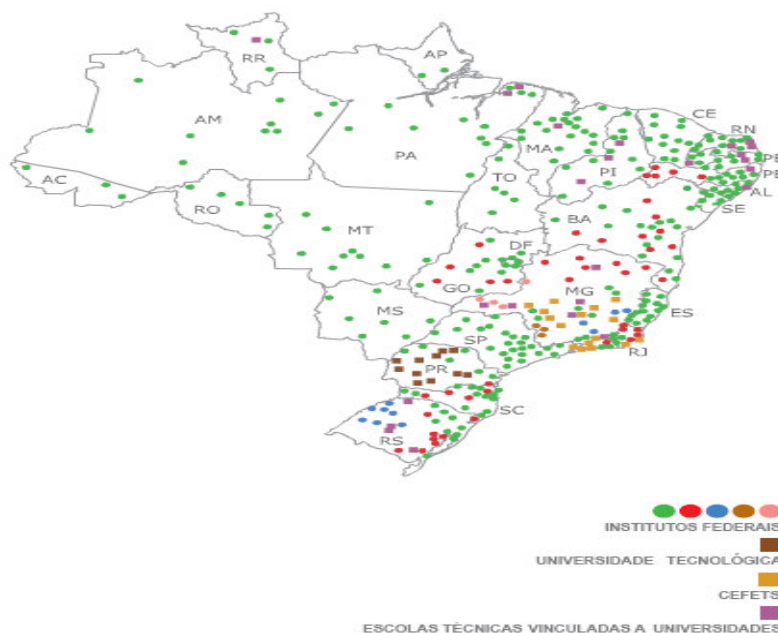
Gráfico 1 - Estimativa de crescimento da Rede Federal



Fonte: MEC (2010).

O mapa (Figura 4) abaixo representa a localização da rede atual, que é composta não somente pelos Institutos Federais, mas também por uma Universidade Tecnológica situada no Paraná, e pelos CEFETs e Escolas Técnicas vinculadas a Universidades.

Figura 4 - Mapa da Rede de Educação Profissional no Brasil



Fonte: MEC (2010).

A rede está espalhada por todos os estados do Brasil. O presente trabalho terá como foco os Institutos Federais visto que sua criação ocorreu mediante lei em dezembro de 2008, e de forma bastante peculiar envolveu diversos agrupamentos organizacionais com a incorporação ou transformação de instituições de ensino, a depender do Instituto.

Aqueles Institutos derivados de CEFETs em sua maioria foram formados pela transformação destes, enquanto que os oriundos de Escolas Agrotécnicas integraram-se, conforme Lei 11.892/2008.

Pelo relatório da educação profissional técnica de nível médio no censo escolar de 2006 realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), verifica-se que em 2005 existiam 3.294 estabelecimentos que ofereciam educação profissional, com 747.892 matrículas conforme Tabela 1 (MEC/INEP, 2005).

Tabela 1 - Estabelecimentos e Matrículas da Educação Profissional de Nível Médio, 2003 a 2005 – Brasil

Ano	Estabelecimentos	Variação % em relação ao ano anterior	Matrículas	Variação % em relação ao ano anterior
2003	2.789	-	589.383	-
2004	3.047	9,3	676.093	14,7
2005 <sup>1</sup>	3.294	8,1	747.892	10,6

Fonte: MEC/Inep - Censo Escolar 2003 a 2005

Nota: <sup>1</sup> Inclui as três formas de articulação com o ensino médio

As escolas de educação profissional existem nas três esferas de governo, mas conforme percebe-se nas Tabelas 2 e 3, na área privada encontram-se o maior número de matrículas e de estabelecimentos.

Tabela 2 - Estabelecimentos por Dependência Administrativa, 2003 a 2005 – Brasil

Ano	Total	Estabelecimentos por Dependência Administrativa							
		Federal		Estadual		Municipal		Privada	
		N	%	N	%	n	%	n	%
2003	2.789	138	4,9	553	19,8	115	4,1	1.983	71,1
2004	3.047	143	4,7	602	19,8	130	4,3	2.172	71,3
2005	3.294	147	4,5	659	20,0	138	4,2	2.350	71,3

Fonte: MEC/Inep/DEEB - Censo Escolar 2003 a 2005



Tabela 3 - Matrículas da Educação Profissional por Dependência Administrativa, 2003 a 2005 – Brasil

Ano	Total	Matrículas por Dependência Administrativa							
		Federal		Estadual		Municipal		Privada	
		N	%	N	%	n	%	n	%
2003	589.383	79.484	13,5	165.266	28,0	19.648	3,3	324.985	55,1
2004	676.093	82.293	12,2	179.456	26,5	21.642	3,2	392.702	58,1
2005 <sup>1</sup>	747.892	89.114	11,9	206.317	27,6	25.028	3,3	427.433	57,2

Fonte: MEC/Inep/DEEB - Censo Escolar 2003 a 2005

Nota: <sup>1</sup> - Inclui as três formas de articulação com o ensino médio

Tabela 4 - Matrículas da Educação Profissional por Dependência Administrativa segundo a Região Geográfica e a Unidade da Federação, em 30/3/2005

Unidade da 'Federação	Matrículas por Dependência Administrativa <sup>1</sup>				
	Total	Federal	Estadual	Municipal	Privada
<b>Brasil</b>	<b>747.892</b>	<b>89.114</b>	<b>206.317</b>	<b>25.028</b>	<b>427.433</b>
<b>Região Norte</b>	<b>21.847</b>	<b>6.324</b>	<b>5.283</b>	<b>269</b>	<b>9.971</b>
Rondônia	2.328	430	122	-	1.776
Acre	1.622	-	1.352	-	270
Amazonas	8.019	2.721	1.349	-	3.949
Roraima	1.058	1.013	-	-	45
Pará	4.664	752	1.488	269	2.155
Amapá	1.610	-	570	-	1.040
Tocantins	2.546	1.408	402	-	736
<b>Região Nordeste</b>	<b>74.672</b>	<b>31.476</b>	<b>9.870</b>	<b>2.294</b>	<b>31.032</b>
Maranhão	5.497	2.640	67	582	2.208
Piauí	5.886	2.596	1.506	195	1.589
Ceará	8.855	2.806	239	-	5.810
Rio Grande do Norte	5.048	2.768	-	-	2.280
Paraíba	5.665	3.301	626	-	1.738
Pernambuco	21.004	9.147	1.774	74	10.009
Alagoas	4.537	1.057	1.274	-	2.206
Sergipe	3.404	2.385	368	-	651
Bahia	14.776	4.776	4.016	1.443	4.541
<b>Região Sudeste</b>	<b>457.972</b>	<b>30.606</b>	<b>114.023</b>	<b>20.279</b>	<b>293.064</b>
Minas Gerais	88.373	16.922	4.376	4.683	62.392
Espírito Santo	10.945	4.107	1.547	-	5.291
Rio de Janeiro	93.728	7.691	39.462	2.152	44.423
São Paulo	264.926	1.886	68.638	13.444	180.958
<b>Região Sul</b>	<b>165.387</b>	<b>14.821</b>	<b>71.183</b>	<b>1.901</b>	<b>77.482</b>
Paraná	54.858	2.658	36.471	106	15.623
Santa Catarina	33.043	4.336	10.063	281	18.363
Rio Grande do Sul	77.486	7.827	24.649	1.514	43.496

Unidade da 'Federação	Matrículas por Dependência Administrativa <sup>1</sup>				
	Total	Federal	Estadual	Municipal	Privada
Região Centro-Oeste	28.014	5.887	5.958	285	15.884
Mato Grosso do Sul	5.046	-	581	-	4.465
Mato Grosso	4.861	2.292	1.741	213	615
Goiás	10.554	3.595	301	72	6.586
Distrito Federal	7.553	-	3.335	-	4.218

Fonte: MEC/INEP/DEEB - Censo Escolar 2005

Nota: <sup>1</sup> - Matrículas nas formas concomitante, subsequente e integrada

A tabela 4 nos mostra que o número de matrículas da educação profissional brasileira ainda é maior nas regiões sul e sudeste, sendo que somente no estado do São Paulo existem três vezes mais matrículas que na região Nordeste do país. Com base nesses dados percebe-se que a participação do estado da Bahia é de 20% do total de matrículas da região Nordeste e de 2% no total geral de todos os tipos de dependências administrativas públicas e privadas.

Apesar da baixa participação no contexto nacional, as Instituições da Bahia possuem características peculiares e sendo o objetivo e foco deste estudo será tratada com maiores detalhes no próximo tópico.

### 3.2 O CONTEXTO DA BAHIA

Na Bahia existiam 4 (quatro) Escolas Agrotécnicas Federais - EAF com personalidade jurídica de Autarquia. Denominadas pelas cidades onde estão localizadas a saber: Escola Agrotécnica Federal de Catu, Escola Agrotécnica Federal de Santa Inês, Escola Agrotécnica Federal de Senhor do Bonfim e Escola Agrotécnica Federal de Guanambi. Estas escolas eram regidas pela Lei n° 8.731 de 16 de novembro de 1993 e estavam vinculadas diretamente ao Ministério da Educação, dispendo de autonomia administrativa e financeira com o objetivo de ofertar o ensino profissionalizante público.

O Ministério da Educação (MEC) por sua Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC apresentou a proposta de transformação das EAF em Instituto Federal - IF e através da Chamada Pública/MEC/SETEC n.º 02/2007 apresentou três alternativas para as EAFs: continuar EAF, transformar-se em CEFET ou aderir ao projeto dos IFs. Por consenso dos seus Diretores Gerais, as EAFs da Bahia optaram por adesão aos Institutos Federais, apresentando o

documento intitulado: Proposta de Adesão das Escolas Agrotécnicas Federais da Bahia para constituição do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Agroindustrial da Bahia - IFET Agroindustrial.

Este documento foi analisado pelo MEC, que para melhor caracterização dos objetivos finalísticos determinou a denominação de **INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO**.

A partir de 29 de dezembro de 2008, com a publicação da Lei nº 11.892, todas as EAF foram transformadas, em cada Estado, em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

No caso da Bahia, as Escolas Agrotécnicas Federais que integram o Instituto Federal Baiano são:

- a) **Escola Agrotécnica Federal Antonio José Teixeira - Guanambi/BA**, criada originalmente pela lei nº. 8.670, de 30/06/1993 e publicada no D.O.U. de 01/07/1993.
- b) **Escola Agrotécnica Federal de Catu/BA**, criada pelo Decreto nº 53.666 de 05/03/1964.
- c) **Escola Agrotécnica Federal de Santa Inês/BA** criada pela Lei nº. 8.670, de 30/06/1993 e publicada no D.O.U. de 01/07/1993.
- d) **Escola Agrotécnica Federal de Senhor do Bonfim/BA**, criada pela lei nº. 8.670, de 30/06/1993 e publicada no D.O.U. de 01/07/1993.

As Escolas Agrotécnicas Federais da Bahia estão localizadas nas cidades que as denominam, a saber: Catu, Santa Inês, Senhor do Bonfim e Guanambi (Figura 5), e todas elas tinham autorização para ofertar o ensino técnico profissionalizante, sendo que após o advento da lei 11.892/2008 passaram a poder também oferecer ensino superior e pós-graduação conforme artigo 7º da referida lei.

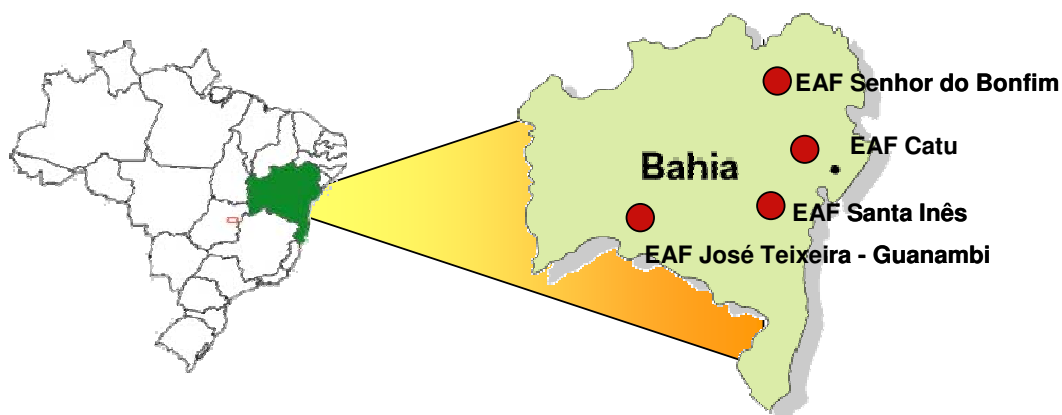
Quanto à estrutura organizacional definida nos artigos 9º ao 13º tem-se que o Instituto Federal tem estrutura *multicampi* e as antigas unidades (EAFs) se transformaram em *campus* vinculado a uma reitoria que é o órgão de administração central (art. 2º de Lei nº 11.892/2008) tendo como gestor máximo a pessoa do Reitor

e em cada *campus* a gestão é exercida pelo Diretor Geral que está subordinado ao Reitor.

A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia faz parte de meta do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) para a melhoria e ampliação da educação profissional:

Na educação profissional, a principal iniciativa do plano é a criação dos institutos federais de educação profissional, científica e tecnológica, destinados a funcionar como centros de excelência na formação de profissionais para as mais diversas áreas da economia e de professores para a escola pública. Os institutos serão instalados em cidades de referência regional, de maneira a contribuir para o desenvolvimento das comunidades próximas e a combater o problema da falta de professores em disciplinas como física, química e biologia. (MEC, 2010)

Figura 5 - Localização geográfica dos campi do IF Baiano



Fonte: Claudia Bocchese de Lima *apud* Projeto de adesão ao IFET da Bahia (2008).

Ao efetuarmos a comparação da criação dos Institutos com os propósitos da reforma gerencial implementada em 1995, observando os elementos de tipologia, origem, instrumento legal institucionalizador, política de recursos humanos, controle de resultados e estratégia de organização administrativa a partir da literatura e documentos existentes, sintetizado conforme Quadro 5, verifica-se que não há correlação e nem identificação com as mesmas bases direcionais da mudança, mas permanece em ambos a idéia de reorganização administrativa com o objetivo de alcançar as metas desejadas.

Quadro 5 - Comparativo entre a reforma gerencial e a criação dos Institutos

Elementos	Administração Pública Gerencial	Criação dos Institutos Federais
<b>Tipologia da mudança</b>	Mudança incremental e planejada.	Mudança incremental e planejada.
<b>Origem</b>	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes. Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense.	Plano de desenvolvimento da Educação com a meta de ofertar mais vagas ampliando a rede de educação profissional
<b>Instrumento legal institucionalizador</b>	PDRAE 1995	Lei nº 11.892/2008
<b>Política de recursos humanos – cargos diretivos</b>	Melhoria na política de recursos humanos, com a implantação de planos de carreiras, incentivos profissionais (valorização), capacitação e aumento do quadro de profissionais-técnicos e equilíbrio de remunerações.	As carreiras permanecem inalteradas. Cria a possibilidade do servidor técnico administrativo ser Diretor Geral (§ 1º do art 13). Significa profissionalização técnica de cargo executivo. (Acréscimo perfil administrativo).
<b>Controle de resultados</b>	<i>Accountability</i> . Lei de responsabilidade Fiscal	Estabelecimento de metas mínimas de atendimento ao usuário dos serviços. Supervisão ministerial.
<b>Estratégia de Organização administrativa</b>	Reorganiza a estrutura do estado em três níveis: núcleo estratégico, atividades exclusivas e serviços não – exclusivos	Reorganiza as estruturas existentes agregando-as ( <i>multicampi</i> ) e estabelecendo novo modo de relacionamento hierárquico (Reitoria) como órgão executivo

Fonte: Construção da autora a partir do PDRAE (1995) e da Lei 11.892/2008.

### 3.3 PRINCIPAIS MUDANÇAS INTRODUZIDAS A PARTIR DA LEI 11.892

Faz-se mister ressaltar que a criação dos Institutos é um dos desdobramentos do Plano de Desenvolvimento da Educação do Governo Federal, em que um dos objetivos é a ampliação da educação profissional no Brasil.

A lei nº 11.892 de 28 de dezembro de 2008 que criou os Institutos Federais é o principal fator externo provocativo da mudança.

Os principais pontos de mudança, tomando-se por base o instrumento legal, são:

**Ponto 1:** está descrito no Art. 2º que os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, **pluricurriculares e multicampi**,

especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

Com este ponto fica claro a meta de ampliação na oferta e no portfólio dos serviços prestados pelo Instituto. Podemos observar a convergência dessa mudança com os principais objetivos da Reforma Gerencial, segundo Bresser-Pereira, para as atividades não-exclusivas de governo, como é o caso da educação, que se expressam na perspectiva de aumentar a qualidade e o atendimento ao cidadão.

**Ponto 2:** O inciso VI do artigo 5º define que o Instituto Federal Baiano será criado mediante a integração organizacional das Escolas Agrotécnicas Federais de Catu, de Guanambi (Antonio José Teixeira), de Santa Inês e de Senhor do Bonfim;

Percebe-se que os pontos 1 e 2 mapeados são de caráter estrutural e da organização administrativa em si, dando nova configuração organizacional às Instituições envolvidas.

**Ponto 3:** Conforme determinado no art. 7º do instrumento legal, que define quais os objetivos dos Institutos Federais, inclui-se nas responsabilidades do novo Instituto a oferta de cursos de nível superior, sendo que anteriormente as EAF eram limitadas ao ensino médio profissionalizante.

VI - ministrar em nível de educação superior:

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

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

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

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

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

Observe-se que o art. 8º, refletindo possivelmente uma preocupação do legislador com o possível abandono do ensino médio, garantiu percentuais mínimos para cada modalidade de ensino.

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

**Ponto 4:** A Lei 11.892/2008 estabelece ainda uma seção para a definição da estrutura organizacional dos Institutos Federais, a seção IV, que indica formas organizacionais específicas para o exercício da gestão da nova estrutura:

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

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

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

§ 1º (...)

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

**Ponto 5:** A pesquisa documental identificou ainda que a lei de criação instituiu pré-requisitos para os cargos diretivos da Reitoria e do campus, ou seja os cargos de Reitor, Pró-reitor e Diretor-Geral do *campus*.

Antes da mudança, não existia a Reitoria, então não há o que falar de mudanças nos requisitos para os cargos de Reitor e Pró-reitores, portanto a alteração mais significativa é para a ocupação do cargo de Diretor-Geral do campus que anteriormente só poderia ser ocupado por docentes e como descreve o parágrafo 1º do artigo 13 um técnico-administrativo de nível superior também poderá candidatar-se a ocupar esta função.

§ 1º Poderão candidatar-se ao **cargo de Diretor-Geral do campus** os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos **técnicos-administrativos** do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição

federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

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

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

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

O conjunto de mudanças introduzidas pela Lei 11.892, acima sintetizadas, possibilitam identificar aspectos específicos para a análise da reforma das EAF, consubstanciadas nas seguintes variáveis:

- a) Implementação da nova estrutura organizacional de gestão;
- b) Criação de novos cursos
- c) Ampliação de vagas
- d) Acesso de servidores técnico-administrativos à função de Diretor-Geral

Agregados às variáveis recolhidas da revisão da literatura em mudança organizacional e em reforma gerencial do estado, os aspectos específicos projetados pela Lei 11.892 possibilitam a estruturação do modelo de análise para o exame da reforma realizada nas EAF.



## 4 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a estratégia escolhida para o presente estudo, expressa no modelo de análise, que por sua vez se sustenta na literatura revisada.

O modelo de análise tem como foco o exame das dimensões críticas em processos de mudança organizacional, com a especificação de variáveis e indicadores que possibilitem avaliar, na percepção atual de três grupos funcionais integrantes das EAFs – docentes, funcionários e gestores – os impactos das reformas realizadas a partir de 2008 na estrutura e gestão dessas instituições.

Em seguida à apresentação do modelo de análise, são descritos os procedimentos operacionais de observação do objeto.

Os questionários foram aplicados no período de fevereiro a março/2011. Para tabulação dos dados foi usado o software SPSS 15.0 *for Windows* e a planilha eletrônica Excel.

### 4.1 MODELO DE ANÁLISE

Sintetizando os principais elementos conforme a teoria pesquisada tem-se a formação do modelo de análise (Quadro 6), onde visualiza-se por tema conceitual e autores selecionados os fatores relevantes (variáveis), que foram considerados neste estudo para a coleta de dados e posterior análise.

Quadro 6 – Elementos do modelo de análise

<b>Tema conceitual</b>	<b>Autores</b>	<b>Elementos da análise / Variáveis</b>
Mudança organizacional	Shirley (1976), Neiva (2003).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento da eficiência organizacional</li> <li>2. Aumento da eficácia organizacional</li> <li>3. Aumento da sustentabilidade da organização</li> <li>4. Melhoria nas relações entre as pessoas</li> <li>5. Melhoria na relação das pessoas com o trabalho que executam</li> <li>6. Identificação dos empregados com as necessidades e os objetivos da mudança</li> </ol>
Reforma Gerencial	Bresser (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Práticas de gestão orientadas para resultados;</li> <li>8. Gestão baseada em planejamento e avaliação;</li> <li>9. Fortalecimento da autonomia administrativa (descentralização) na oferta de serviços sociais e</li> </ol>

Tema conceitual	Autores	Elementos da análise / Variáveis
		científicos; 10. Valorização do desempenho dos servidores.
Lei nº 11.892	Presidência da República (2008)	11. Implementação da nova estrutura organizacional de gestão. 12. Criação de novos cursos. 13. Ampliação de vagas. 14. Acesso de servidores técnico-administrativos à função de Diretor-Geral.

Fonte: construção própria a partir do referencial teórico

O primeiro grupo de variáveis relacionadas no Quadro 5 suportadas pela abordagem teórica da “mudança organizacional” são: aumento da eficiência organizacional, aumento da eficácia organizacional e aumento da sustentabilidade da organização que compõem o conceito proposto por Lima e Bressan (2003) e estão relacionadas à análise das conseqüências da mudança do ponto de vista estratégico da organização estudada. Visam verificar em que medidas o processo de mudança atinge o desempenho global, como os objetivos almejados estão sendo atingidos e se estão sendo da melhor forma possível.

Ainda na abordagem da “mudança organizacional”, há um segundo grupo de variáveis que tem perspectiva mais humana e comportamental: melhoria nas relações entre as pessoas, melhoria na relação das pessoas com o trabalho que executam e identificação dos empregados com as necessidades e os objetivos da mudança, fundamentam-se em que as mudanças que ocorrem nas organizações afetam os indivíduos, ou seja, os atores sociais que a compõem. Pilati (2003) fundamenta a escolha dessas variáveis, indicando que é necessário que em um processo de mudança leve-se em consideração a relevância das ações e sentimentos dos envolvidos no processo. Shirley (1976), também em seu modelo (figura 2), deu destaque a este aspecto como dimensão relevante a abertura dos empregados à mudança. Estas variáveis visam apurar como o ambiente de trabalho encontra-se do ponto de vista das relações interpessoais e que influenciam o êxito do processo implementado. Verificando comprometimento com os objetivos propostos, satisfação e existência de conflitos interpessoais.

Do segundo enfoque teórico, a partir da abordagem da Reforma Gerencial, foram selecionadas as seguintes variáveis: práticas de gestão orientadas para resultados, gestão baseada em planejamento e avaliação, fortalecimento da

autonomia administrativa (descentralização) na oferta de serviços sociais e científicos, valorização do desempenho dos servidores. Estas variáveis têm como principal objetivo ajudar no entendimento se as atitudes do gestor estão pautadas nos princípios da reforma gerencial iniciada em 1995 no Brasil, no que tange à utilização das ferramentas de planejamento e gestão orientada para resultados que segundo Bresser (1998) e Souza (2003) são norteadores de uma administração gerencial, e se os gestores estão aplicando-as nos novos objetivos propostos para a criação dos Institutos e para melhor condução do processo de mudança.

Foram extraídos dos artigos da Lei 11.892/2008, os elementos que formam o terceiro enfoque deste estudo (expectativas específicas da reforma das EAF), compreendendo as seguintes variáveis: implementação da nova estrutura organizacional de gestão, criação de novos cursos, ampliação de vagas e acesso de servidores técnico-administrativos à função de Diretor-Geral, aspectos inerentes à seara estratégica e operacional da organização. A tripla abordagem desse estudo procura avaliar os impactos trazidos pela reforma à gestão administrativa das instituições estudadas.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

A opção metodológica desta pesquisa foi de observar, a partir do levantamento das percepções dos gestores, funcionários e docentes das EAFs, o estado das variáveis definidas no modelo de análise, na perspectiva de oferecer uma análise ampla dos impactos da reforma administrativa implementada naquelas instituições.

Constituindo-se em uma abordagem qualitativa e interpretativa da dinâmica organizacional associada a um evento específico (a reforma de 2008), a pesquisa optou por estabelecer uma amostra, estratificada em três grupos (técnicos administrativos, gestores e docentes), de modo a respeitar as distintas relações funcionais de cada grupo com as atividades meio e fim da organização, e permitir avaliar, dentro de cada grupo funcional, a convergência das percepções sobre os fenômenos investigados.

Do ponto de vista técnico, esta pesquisa será do tipo exploratória. Conforme Gil (2002) esse tipo de pesquisa possibilita que o pesquisador considere os mais variados aspectos do objeto de estudo, sendo de cunho qualitativo,

utilizando-se revisões bibliográficas e técnicas de apuração de dados como: questionários estruturados.

O estudo de caso foi a técnica escolhida com a finalidade de melhor esclarecer e explicar o objeto de estudo, buscou-se fazer a utilização de métodos qualitativos, apurados distintamente por instrumento de coleta de dados com questionário de questões abertas e objetivas, e assim as informações se complementam.

A pesquisa qualitativa apresenta características específicas, conforme Triviños (1987):

- a) o ambiente natural é a fonte direta para o pesquisador;
- b) busca explicar a origem do fenômeno e suas relações, suas mudanças e implicações para a sociedade;
- c) preocupa-se com o processo e não com o produto e resultados individualmente;
- d) na interpretação dos dados, o pesquisador tende a seguir um processo indutivo.

Para embasamento histórico foi desenvolvida pesquisa bibliográfica a partir de documentos. Conforme Gil (1999) este tipo de pesquisa documental é indispensável para busca de informações históricas. Como desvantagem desse tipo de fonte secundária, o autor ressalta que pode haver algum erro nos documentos, por isso para evitar equívocos de delimitação temporal dos fatos, foram cuidadosamente verificadas datas de documentos que possuem publicação oficial na página de legislação da Presidência da República (BRASIL, 2010).

O estudo de caso, conforme Yin (2003) é utilizado para o estudo de fatos que focalizam acontecimentos contemporâneos e ideal quando a forma da questão da pesquisa é do tipo “como” e “ por que”, ressalta que a grande vantagem desse método de análise é a capacidade de ampliar a variedade de procedimentos empregados. Neiva (2003) também afirma que essa estratégia (estudos de caso) pode ser muito útil para pesquisas sobre mudança organizacional.

O universo da pesquisa empírica foi delimitado aos *campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano que eram as Escolas Agrotécnicas Federais, a saber: Catu, Santa Inês, Guanambi e Senhor do Bonfim, que serão denominadas de *Alfa, Beta, Gama e Delta*, aleatoriamente, na medida em que esta preservação não afeta os resultados científicos desta pesquisa e a fim de evitar

futuras comparações entre as unidades que extrapolem os indicadores específicos deste trabalho.

Ressalte-se que atualmente o IF Baiano é composto por 10 (dez) *campi*, a saber: as 4 (quatro) EAFs mencionadas e mais: Bom Jesus da Lapa, Itapetinga, Uruçuca, Valença e Teixeira de Freitas. Sendo que estas últimas não sofreram a transformação objeto deste estudo, pois não eram Escolas Agrotécnicas Federais e nem integravam a Rede de Educação Profissional do MEC.

O estudo teve como marco temporal principal a publicação da Lei de criação dos Institutos em dezembro de 2008.

Para delimitação dos participantes da pesquisa em relação ao quantitativo de servidores (técnicos administrativos, docentes e gestores) a serem entrevistados utilizou-se o levantamento de dados efetuado no mês de Janeiro de 2010.

Tal delimitação de tempo deve-se ao fato que com a criação dos Institutos houveram novas autorizações para nomeação de servidores e estes não participaram do processo, ou seja, já encontraram a Instituição com a nova configuração, não existindo por parte destes a mesma amplitude de percepções e sentimentos em relação ao fenômeno.

O levantamento foi realizado com base no mês de janeiro/2010 para determinação da população existente de servidores, divididos nas 3 (três) categorias funcionais: docentes, técnicos administrativos e gestores, a tabela 5 apresenta estes dados.

No grupo de gestores foram considerados os ocupantes das funções de: Diretor Geral do Campus, Diretor de Administração e Diretor de Ensino.

Para a definição do quantitativo de técnicos e de docentes foi utilizada proporção de 10% por categoria funcional, tendo em vista a inviabilidade operacional de inquirir todos elementos da população.

Tabela 5 - Quantitativo dos servidores do Instituto por categoria funcional em Janeiro/2010

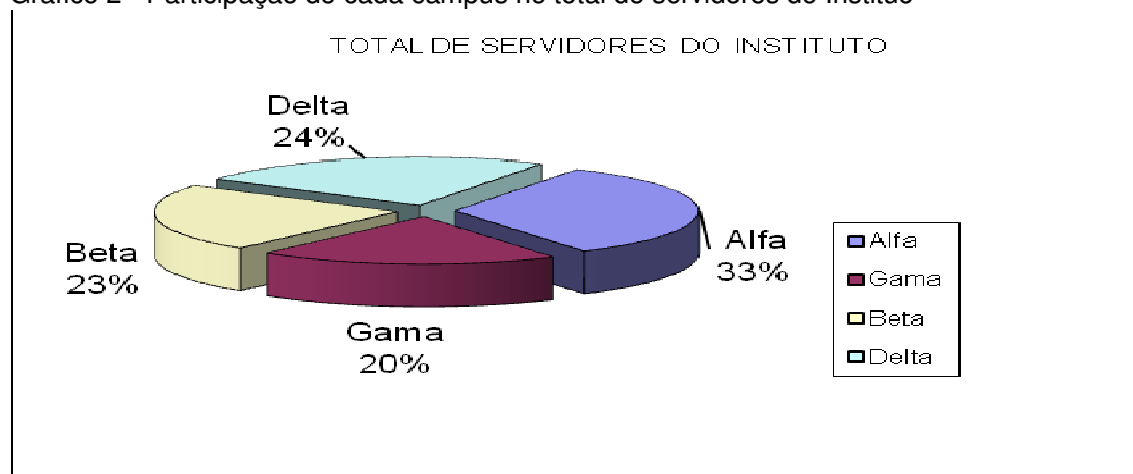
Campus	Tec. Adm	Docentes	Total de servidores	% de Tec.Adm no campus <sup>1</sup>	% de docentes <sup>2</sup>	Gestor
Alfa	87	54	141	61,70	38,30	03
Gama	57	29	86	66,28	33,72	03
Beta	48	52	100	48,00	52,00	03
Delta	48	55	103	46,60	53,40	03
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>190</b>	<b>430</b>			<b>12</b>

Fonte: O setor de Rh de cada campus.

Nota: <sup>2</sup> A porcentagem de Técnicos administrativos/docentes existente no campus em relação ao total de servidores do campus.

No gráfico 2 percebe-se a participação de cada campus no quantitativo total de servidores do Instituto.

Gráfico 2 - Participação de cada campus no total de servidores do Instituto



Fonte: construção própria a partir dos dados coletados em Janeiro/2010.

Com base nas variáveis do Modelo de Análise, foram estabelecidas questões para a pesquisa de campo conforme Apêndices B e C.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa empírica com o objetivo de evidenciar a investigação realizada a cerca do processo de mudança organizacional ocorrido nas Instituições envolvidas confrontando as respostas dos questionários, conforme modelo construído, ao aporte teórico estudado. Divide-se em 2 seções:

- a) Caracterização da amostra (dados demográficos); e
- b) Percepção dos servidores sobre a mudança ocorrida: discussão das variáveis do modelo, dentro de cada dimensão de análise: 1. Teoria da Mudança organizacional, 2. Conceito de Reforma Gerencial Pública; e 3. Objetivos da Lei nº 11.892/2008.

### a) Caracterização da amostra

Foi estimado um total de 55 (cinquenta e cinco) respondentes a questionários, correspondendo a 43 (quarenta e três) servidores e 12 (doze) gestores, alcançando-se 47 questionários respondidos sendo 39 de servidores (11 do *campus* Alfa, 11 do *campus* Beta, 11 do *campus* Gama e 6 do *campus* Delta) e 8 (oito) de gestores. Abaixo constam as tabelas de frequências (Tabelas 6 e 7) dos questionários respondidos por *campus* e por categoria funcional, não tendo sido alcançado o percentual de 10% de servidores respondentes no *campus* Delta. Foi utilizado o critério de incluir apenas os servidores que participaram desde o início do processo de reforma.

Tabela 6 - Frequências de questionários respondidos por *campus*

Campus	Frequências	Percentual simples	Percentual de válidas	Percentual acumulado
Alfa	11	23,4	23,4	23,4
Beta	11	23,4	23,4	46,8
Gama	11	23,4	23,4	70,2
Delta	6	12,8	12,8	83,0
Gestor	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Tabela 7 - Frequências de questionários respondidos por categoria funcional

Categoria funcional	Frequências	Percentual simples	Percentual de válidas	Percentual acumulado
Técnico administrativo	21	44,7	44,7	44,7
Docente	18	38,3	38,3	83,0
Gestor	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

A primeira parte dos questionários refere-se aos dados demográficos dos respondentes: tempo de serviço, categoria funcional, escolaridade e idade. As tabelas 6 e 7 apresentam a distribuição da amostra por *campus* e por categoria funcional. Observe-se que o grupo gestor não foi categorizado por *campus* por se tratar de um grupo pequeno no universo e porque as respostas dos gestores são de avaliação de apenas um centro de comando que é a Reitoria, esta representada pela pessoa do Reitor.

O nível de escolaridade dos respondentes servidores à pesquisa sobre a mudança organizacional tem maior concentração em “especialização” visto que 28,2% encontram-se nesse nível e em “graduação” com 23,1%, conforme Tabelas 8 e 9.

Tabela 8 - Frequências de respondentes por Campus (exceto gestores)

Campus	Frequências	Percentual	Percentual de válidas	Percentual acumulado
Alfa	11	28,2	28,2	28,2
Gama	11	28,2	28,2	56,4
Beta	11	28,2	28,2	84,6
Delta	6	15,4	15,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Tabela 9 - Escolaridade geral (exceto gestores)

Níveis de Escolaridade	Frequências	Percentual	Percentual de válidas	Percentual acumulado
Ensino médio	7	17,9	17,9	17,9
Graduação	9	23,1	23,1	41,0
Especialização	11	28,2	28,2	69,2
Mestrado	8	20,5	20,5	89,7
Doutorado	3	7,7	7,7	97,4
PósDoutorado	1	2,6	2,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.



As tabelas 10 e 11 incluem o grupo de gestores na análise da escolaridade. Quando considera-se todas as categorias funcionais (técnicos administrativos, docentes e gestores), percebe-se (tabelas 10 e 11) que o quantitativo de “mestrado” aumenta, pois 14,9% tem ensino médio, 19,1% tem graduação, 13% Mestrado, 27,7% especialização, 27,7% têm mestrado, 8,5% doutorado e apenas 1 dos respondentes tem pós-doutorado o que corresponde a 2,1% das respostas obtidas..

Tabela 10 - Correlação de frequências entre Categoria Funcional e Escolaridade

Categoria Funcional	Escolaridade						Total
	Ensino médio	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós Doutorado	
Tecnico Administrat	7	6	7	1	0	0	21
Docente	0	3	4	7	3	1	18
Gestor	0	0	2	5	1	0	8
Total	7	9	13	13	4	1	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

Tabela 11 - Escolaridade total (Frequência simples e acumulada)

Níveis de Escolaridade	Frequências	Percentual simples	Percentual de válidas	Percentual acumulado
Ensino médio	7	14,9	14,9	14,9
Graduação	9	19,1	19,1	34,0
Especialização	13	27,7	27,7	61,7
Mestrado	13	27,7	27,7	89,4
Doutorado	4	8,5	8,5	97,9
Pós Doutorado	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

Em suma, por trata-se de uma Instituição de ensino, o principal requisito para a docência é ter no mínimo a graduação como nível de escolaridade, mas pode-se perceber que de modo geral as pessoas têm escolaridade superior ao cargo que ocupam indicando uma tendência natural à busca por aperfeiçoamento e capacitação (Tabela 10).

Em relação à faixa etária, pode-se perceber (tabela 12) que está distribuído em igual proporção de 25 a 35 anos e de 36 a 45 anos correspondendo a 29,8% dos respondentes em ambas, e os demais estão distribuídos da seguinte forma 21,3% representam os que estão compreendidos entre 46 a 55 anos, apenas 2,1% têm de até 25 anos, e acima de 56 anos e tem-se 17%. Entre os gestores, 50% está na faixa etária de 36 a 45 anos, pode-se verificar na tabela 14.

Tabela 12 - Faixa Etária dos Respondentes

Faixas Etárias	Frequências	Percentual simples	Percentual de válidas	Percentual acumulado
até 25 anos	1	2,1	2,1	2,1
de 25 a 35 anos	14	29,8	29,8	31,9
de 36 a 45 anos	14	29,8	29,8	61,7
de 46 a 55 anos	10	21,3	21,3	83,0
acima de 56 anos	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

Tabela 13 - Campus versus Faixa Etária (exceto gestores) (Frequência simples)

		Idade					Total
		até 25 anos	de 25 a 35 anos	de 36 a 45 anos	de 46 a 55 anos	acima de 56 anos	
Campus	Alfa	0	2	3	3	3	11
	Gama	0	3	2	4	2	11
	Beta	1	4	5	0	1	11
	Delta	0	4	0	1	1	6
Total		1	13	10	8	7	39

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

Tabela 14 - Categoria Funcional versus Faixa Etária (Frequências simples)

Categoria Funcional	Idade					Total	
	até 25 anos	de 25 a 35 anos	de 36 a 45 anos	de 46 a 55 anos	acima de 56 anos		
Técnico	0	7	6	4	4	21	
Administrativo	1	6	4	4	3	18	
Docente	0	1	4	2	1	8	
Gestor	1	14	14	10	8	47	
Total		1	14	14	10	8	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

#### b) Percepção dos servidores sobre a mudança ocorrida:

Para melhor sistematização, os resultados são apresentados segundo as dimensões estudadas (Teoria da Mudança Organizacional, Conceito de Reforma Gerencial Pública e Objetivos da Lei 11.892/98), suas respectivas variáveis e as questões relacionadas a cada variável.

##### b1. Teoria da Mudança organizacional

###### 1. Aumento da eficiência organizacional

Esta primeira variável procura medir o aumento da eficiência organizacional através da percepção dos servidores em relação às melhorias administrativas (questão 1), às melhorias na atividade de ensino (questão 2) e em relação à ocorrência de capacitação dos servidores (questão 3).

Em relação à percepção de melhoria administrativa, entre os Gestores não houve nenhuma posição de *não concordância*, sendo que 5 dos 8 respondentes (62,5%) *concordam parcialmente* com a existência de melhorias nas atividades administrativas. Entre os Técnicos e Docentes, a ampla maioria (91%) *não concordam* ou *concordam parcialmente* com as melhorias nessas atividades. Entre os *campi*, no *campus* Gama, considerando Técnicos e Docentes, a percepção de melhoria foi mais relatada, pois nenhum dos servidores *não concordou* com a afirmativa da questão, enquanto 64% relatam *concordância parcial* e 36% *concordância total* (Tabela 15).

Tabela 15 - A organização passou a desenvolver suas atividades administrativas com mais qualidade/economia/resultados

(Frequências simples respostas à Questão 1)

Campus/Gestor	Q1			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	2	7	2	11
Gama	0	7	4	11
Beta	6	5	0	11
Delta	5	1	0	6
Gestor	0	5	3	8
Total	13	25	9	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

A segunda questão relacionada a esta variável pretendeu apurar o impacto da mudança na área de ensino. As respostas a esta questão identificaram a percepção das pessoas quanto a maior qualidade no desenvolvimento das atividades de ensino. Trinta respondentes (63,83%), conforme tabela 16, *concordam parcialmente* com a afirmativa da questão, mas uma parte importante (23,4%) *não concorda*, enquanto apenas seis (12,7%) *concordam totalmente*. Esses dados permitem inferir que há uma percepção predominantemente parcial em relação ao aumento de eficiência na área de ensino, com manifestação importante de discordância.

Tabela 16 - A organização passou a desenvolver suas atividades de ensino com mais qualidade/economia/resultados

**Frequências simples respondidas à Questão 2**

Campus/Gestor	Q2			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	3	8	0	11
Gama	0	6	5	11
Beta	7	4	0	11
Delta	1	5	0	6
Gestor	0	7	1	8
Total	11	30	6	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

Em relação à capacitação dos servidores (questão 3 da variável **aumento da eficiência organizacional**) 51% dos respondentes manifestaram *concordância parcial* com esta ação gestora, enquanto 40% posicionaram-se pela *não concordância*. Nos *campi* Alfa, Beta e entre o grupo de gestores não houveram respostas com a *concordância plena*. Obteve-se muito poucas respostas (8,5%) de *concordância plena*, conforme a tabela 17 a seguir.

Tabela 17 - Os servidores foram capacitados para atender às novas exigências e demandas de serviços ofertados pelo Instituto

**Frequências simples respondidas à Questão3**

Campus/Gestor	Q3			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	7	4	0	11
Gama	0	8	3	11
Beta	6	5	0	11
Delta	1	4	1	6
Gestor	5	3	0	8
Total	19	24	4	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

Em relação, portanto, à variável **aumento da eficiência organizacional** pode-se considerar que, segundo as respostas obtidas, predomina a percepção de que a eficiência organizacional como um todo ainda não está satisfatória.

Estes resultados indicam a necessidade de uma investigação mais aprofundada, que verifique as razões dessa percepção e possibilite a adoção das medidas necessárias.

De todo modo evidencia-se que a administração, representada pelos gestores, necessita desenvolver ações mais efetivas, pois a percepção dos agentes é importante para o desenvolvimento do processo de mudança e o aumento da responsabilização dos gestores é um dos objetivos do gerencialismo (BRESSER-PEREIRA, 1998; SOUZA, 2007).

## 2. Aumento da eficácia organizacional

Esta variável foi analisada com base nas respostas a uma única questão (4) que visou verificar se os objetivos finalísticos propostos pela reforma são percebidos como mais apropriados à missão da instituição.

Em um universo de 45 respondentes, 68,9% *concordaram parcialmente* (Tabelas 18 e 19) com essa melhor definição dos objetivos institucionais, tomada aqui como indicadora de maior **eficácia organizacional**.

Vale destacar que o *campus* Beta foi o que teve o maior número de respostas que *não concordavam* com o aumento da eficácia (36%) e, assim como no *campus* Alfa, nenhum servidor *concorda plenamente* com a afirmativa da questão. No conjunto dos campi, um total de apenas nove respondentes (20%) concordaram plenamente com a afirmativa da seguinte forma: cinco do *campus* Gama, três do *campus* Delta e um gestor.

Tabela 18 - Os objetivos finalísticos da organização tornaram-se mais apropriados à sua missão

Frequências simples - Questão 4				
Campus/Gestor	Q4			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	1	8	0	9
Gama	0	6	5	11
Beta	4	7	0	11
Delta	0	3	3	6
Gestor	0	7	1	8
Total	5	31	9	45

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

Tabela 19 - Os objetivos finalísticos da organização tornaram-se mais apropriados à sua missão

**Frequências percentuais -Questão 4**

	Frequências	Percentual	Percentual de válidas	Percentual acumulado
A - Não Concordo	5	10,6	11,1	11,1
B - Concordo Parcialmente	31	66,0	68,9	80,0
C - Concordo Plenamente	9	19,1	20,0	100,0
Total	45	95,7	100,0	
Respostas em branco	2	4,3		
Total	47	100,0		

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

Portanto, quanto à eficácia organizacional a leitura das respostas diz que os objetivos propostos na mudança organizacional tiveram aceitação parcial da maioria do grupo quando confrontado com à missão institucional, sendo que o quantitativo de respostas totalmente negativas foi baixo (11%) e localizado especificamente em dois *campi*. Isto representa que a Instituição está adequando-se à nova configuração. A justificativa de maior predominância para a resposta aberta foi que agora os objetivos estão mais voltados ao aumento da oferta de vagas para a educação profissional.

### 3. Aumento da sustentabilidade organizacional

A variável **aumento da sustentabilidade organizacional** foi tratada pela questão 5, que teve por objetivo verificar se a nova estrutura administrativa facilita a sustentação dos objetivos organizacionais da Instituição a longo prazo, isto é, se há consistência duradoura que permitirá o seguimento das atividades por muitos anos.

A partir da leitura dos questionários (Tabela 20) verifica-se que 44,7% responderam que *concordam parcialmente*, 31,9% *não concordam* e apenas 23,4% *concordam totalmente*. Observe-se que existem dois *campi* que não têm respostas de *não concordância*, e de modo geral percebe-se que é limitada a expectativa positiva dos servidores para com a estrutura administrativa implantada e a sustentabilidade da organização ao longo dos anos. Especificamente, entre os gestores verifica-se que a maioria destes não concorda plenamente com a assertiva, pois 75% responderam *concordo parcialmente* ressaltando que ainda há receio para

o futuro, o mesmo verifica-se com os demais servidores, pois obteve-se 14 respostas de *não concordância* e 15 de *concordância parcial* correspondendo a 74% do grupo de trinta e nove servidores.

Tabela 20 - A nova estrutura administrativa dos Institutos facilita a sustentação dos objetivos organizacionais a longo prazo

**Frequências simples - Questão 5**

Campus	Q5			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	8	1	2	11
Gama	0	6	5	11
Beta	6	5	0	11
Delta	0	3	3	6
Gestor	1	6	1	8
Total	15	21	11	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

A sustentabilidade organizacional está relacionada à perspectiva de sobrevivência da organização frente aos desafios propostos. Por se tratar de uma Instituição pública, cuja existência geralmente é de longo prazo, seria natural constatar uma percepção mais positiva nesta variável, mas observa-se indício de que a mudança trouxe uma incerteza às pessoas que a integram, no que tange à sustentabilidade da estrutura administrativa implementada.

#### 4. Melhoria nas relações interpessoais

A pergunta 6 é a primeira de dois indicadores sobre a **melhoria nas relações entre as pessoas** apurando-se que a maioria, 59,6% dos servidores, *concordam parcialmente* que a cooperação dos servidores tornou-se mais intensa, e 23,4% responderam que *não concordam*, sendo que este grupo de respostas, 11 respondentes, não inclui nenhum dos gestores (Tabela 21).

Tabela 21 - A cooperação no trabalho entre os servidores se tornou mais intensa  
**Frequências simples - Questão 6**

Campus	Q6			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	5	3	3	11
Gama	2	6	3	11
Beta	2	9	0	11
Delta	2	2	2	6
Gestor	0	8	0	8
Total	11	28	8	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

O segundo indicador desta variável é a questão 7, tratada na Tabela 22, onde verifica-se que os gestores em sua ampla maioria (87,5%) *concordam plenamente* que há uma maior interação entre os campi. A perspectiva dos servidores técnicos e docentes é divergente deste resultado dos gestores, pois 38% *não concordam*, 39% *concordam parcialmente*, e apenas 18% *concordam plenamente*. Observa-se, também, forte diferenciação segundo os *campi*, com o campus A sobressaindo com uma maioria de respostas de *concordância plena* (45%) em relação a *concordância parcial* (36%) e *não concordância* (18%).

Tabela 22 - Com a criação do Instituto existe uma maior interação deste *campus* com os outros *campi*

**Frequências simples - Questão 7**

Campus	Q7			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	2	4	5	11
Gama	2	7	2	11
Beta	4	7	0	11
Delta	3	3	0	6
Gestor	0	1	7	8
Total	11	22	14	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

Verifica-se para esta variável, em suma, que predomina uma *concordância parcial* quanto a uma maior cooperação das pessoas no trabalho (com a *não concordância* superior à *concordância plena*), situação que se modifica quanto a percepção da interação entre os diversos *campi*, quando também predomina a



*concordância parcial*, mas há uma dominância da *concordância plena* em relação à *não concordância*.

Deve ainda ser destacada a percepção dos gestores quanto a maior interação entre os *campi*, com a quase totalidade *concordando plenamente*.

#### 5. Melhoria na relação das pessoas com o trabalho que executam.

Em relação a esta variável percebe-se que a percepção de melhoria não é relatada pelos servidores: conforme Tabela 23, apenas 3 servidores de todas as categorias funcionais responderam *concordar plenamente* com a questão de número 8, que visou apurar se ocorreu uma melhoria no relacionamento entre as pessoas e o trabalho que executam. Verifica-se que apesar de maior interação entre os *campi* (Tabela 22) ainda não há um comprometimento laboral satisfatório, conforme Tabela 23, pois apesar de 29 (vinte e nove) respondentes *concordarem parcialmente*, o quantitativo de *concordância plena* (6%) foi bastante inferior ao de *não concordância* (32%), merecendo a implementação de políticas específicas para este fim.

Tabela 23 - Com a criação do Instituto melhorou o relacionamento das pessoas com as atividades que desenvolvem (pontualidade/responsabilidade/satisfação)

#### Frequências simples - Questão 8

Campus	Q8			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	5	5	1	11
Gama	2	7	2	11
Beta	3	8	0	11
Delta	3	3	0	6
Gestor	2	6	0	8
Total	15	29	3	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

A questão 9, apuração desta mesma variável, questionou sobre o aumento da disposição para contribuir para o bom resultado das atividades desenvolvidas, verificando-se, conforme Tabela 24, que 27 pessoas *concordam parcialmente* (57%), 11 *concordam plenamente* (23%) e 9 *não concordam* (19%).

Tabela 24 - Em decorrência da mudança aumentou minha disposição de contribuição para o bom resultado das minhas atividades

Frequências simples - Questão 9				
Campus	Q9			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	5	5	1	11
Gama	0	8	3	11
Beta	4	7	0	11
Delta	0	2	4	6
Gestor	0	5	3	8
Total	9	27	11	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

A análise desta variável deixa claro que investigações mais detalhadas devem ser realizadas para identificar a persistência de dificuldades na relação das pessoas com o trabalho que desenvolvem (questão 8), e que medidas motivacionais devam ser trabalhadas na instituição a fim de aumentar o nível de disposição dos funcionários (questão 9), ainda que haja uma predominância de *concordâncias parciais* nas duas questões.

6. Identificação dos empregados com as necessidades e os objetivos da mudança.

Esta variável foi investigada aplicando-se as questões 10, 11, 12 e 13 e teve por objetivo verificar se há identificação dos empregados com as necessidades e os objetivos propostos pela mudança, pois conforme Shirley (1976) há um maior comprometimento objetivo quando as pessoas se identificam subjetivamente com o processo de mudança.

Quanto à percepção da necessidade da mudança (questão 10) verifica-se que 22 servidores *concordaram plenamente* (47%) e 21 *concordaram parcialmente* (45%) que a integração das antigas escolas era necessária, e 4 disseram *não concordar*, ou seja apenas 8,5% dos inquiridos (tabela 25).

Tabela 25 - Havia a necessidade de uma mudança organizacional que integrasse as escolas em uma única Instituição

**Frequências simples -Questão 10**

Campus	Q10			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	1	4	6	11
Gama	0	5	6	11
Beta	1	7	3	11
Delta	1	2	3	6
Gestor	1	3	4	8
Total	4	21	22	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

A identificação dos servidores com a indispensabilidade dos objetivos da mudança para o aperfeiçoamento/melhoria das antigas escolas foi apurado na questão 11, e os resultados foram que 30 pessoas concordam parcialmente, ou seja, 63,8% das respostas válidas e, 13 (28%) concordaram totalmente. Entre os gestores verifica-se que 50% concordaram plenamente, conforme a Tabela 26 abaixo.

**Tabela 26**

**Todos os objetivos da mudança são indispensáveis ao aperfeiçoamento das atividades das antigas escolas.**

**Frequências simples -Questão 11**

Campus	Q11			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	2	4	5	11
Gama	0	9	2	11
Beta	2	9	0	11
Delta	0	4	2	6
Gestor	0	4	4	8
Total	4	30	13	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

A tabela 27 seguinte indica que houve ampla divulgação dos objetivos da mudança, pois 59,6% dos respondentes *concordaram plenamente* com a assertiva da questão 12.

Tabela 27 - A necessidade e os objetivos da mudança foram amplamente divulgadas entre os funcionários das antigas escolas

**Frequências simples - Questão 12**

Campus	Q12			Total
	A- Não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	0	4	7	11
Gama	0	5	6	11
Beta	0	2	9	11
Delta	0	6	0	6
Gestor	0	2	6	8
Total		19	28	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0.

As respostas à questão 13, expressas na Tabela 28 sobre a percepção da consistência das práticas dos gestores em relação aos objetivos estabelecidos, indica que 32 servidores (68%) *concordam parcialmente*, enquanto 19% *não concordam* e 13% *concordam plenamente*. Nas respostas oriundas do *campus Gama* e dos gestores verifica-se uma inclinação positiva, já que não houveram manifestações de *não concordância*. Nos *campi Alfa, Beta e Delta* verifica-se uma inclinação negativa, pois não tiveram respostas de *concordância plena*. O *campus Alfa* teve o índice mais elevado (36,4%) de respostas que *não concordam* que as medidas práticas adotadas pelo gestor durante o processo são consistentes.

Tabela 28 - As medidas práticas adotadas pela gestão do processo de mudança são consistentes com os objetivos estabelecidos

**Frequências simples - Questão 13**

Campus	Q13			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	4	7	0	11
Gama	0	8	3	11
Beta	3	8	0	11
Delta	2	4	0	6
Gestor	0	5	3	8
Total	9	32	6	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Infere-se desta variável, que existe identificação dos empregados com as necessidades e objetivos da mudança, e que esses objetivos vem sendo bem divulgados. O aspecto crítico desta variável está relacionado às medidas práticas

adotadas pela gestão, que são consideradas apenas parcialmente consistentes com os objetivos da mudança, indicando um ponto a ser trabalhado em favor de aumentar o comprometimento e o desempenho dos servidores para que haja sucesso no processo.

Com esta variável encerra-se a análise do fenômeno à luz da teoria da mudança organizacional.

## b.2) Conceito de Reforma Gerencial Pública

### 7. Práticas de gestão orientadas para resultados

Uma gestão orientada para resultados é básica na análise de uma reforma organizacional com perspectiva gerencialista. A questão 14 foi relacionada a esta variável, com a finalidade de apurar como estão as práticas dos gestores em relação à obtenção de resultados. A tabela 29 mostra que 25 pessoas, ou seja 53,2%, responderam que *concordam parcialmente*, enquanto 38% *não concordam* e apenas 9% *concordam plenamente*. Uma análise individualizada por *campus* mostra que os *campi Delta e Beta* são os que possuem maior número de respostas de *não concordância*, enquanto deve-se ressaltar o desempenho do *campus Gama* para esta questão que, a partir da leitura dos questionários, é o *campus* que possui maior aceitação para esta variável indicando que as práticas dos gestores estão sendo percebidas como mais orientadas para resultados.

Tabela 29 - O gestor do *campus* tem adotado práticas de gestão orientadas para resultados  
Frequências simples – Questão 14

Campus	Q14			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	4	4	3	11
Gama	0	10	1	11
Beta	7	4	0	11
Delta	4	2	0	6
Gestor	3	5	0	8
Total	18	25	4	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Das respostas pode-se concluir que as práticas do gestor necessitam de melhorias para que se adequem aos propósitos de uma administração gerencial, ou que há necessidade de melhorar o canal de comunicação para e entre os servidores, caso essas práticas estejam sendo realizadas, pois verifica-se pouquíssimas respostas de concordância plena, apenas 9% dos respondentes. A análise individualizada indica que os *campi Beta e Delta* merecem maior atenção.

## 8. Gestão baseada em planejamento e avaliação

Para a avaliação desta variável foram utilizadas as questões 15 e 16, cujos resultados, estão apresentados nas tabelas 30 e 31.

A questão 15 indaga sobre a implementação de métodos de planejamento, sendo que 25 respondentes, ou seja, 53,2%, afirmaram que *concordam parcialmente*, mais é relevante observar o quantitativo de *não concordância*, aproximadamente 30%.

Tabela 30 - Foram implementados novos ou aperfeiçoados métodos de planejamento das atividades nos *campi* e no Instituto

**Frequências simples – Questão 15**

Campus	Q15			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	5	5	1	11
Gama	0	4	7	11
Beta	4	7	0	11
Delta	2	4	0	6
Gestor	3	5	0	8
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>47</b>

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Sobre a implementação de novos métodos de avaliação, indagação da questão 16, a maioria dos respondentes, conforme Tabela 31, assinalou *concordância parcial*, o que correspondeu a 53,2% dos inquiridos, enquanto 40% indicaram *não concordância*. Observa-se no *campus Gama* um posicionamento discrepante dos demais e dos gestores, pois nele 36% *concordam parcialmente* e 64% *concordam plenamente*.

Tabela 31 - Foram implementados novos ou aperfeiçoados métodos de avaliação das atividades nos campi e no Instituto

**Frequências simples – Questão 16**

Campus	Q16			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	6	4	1	11
Gama	3	6	2	11
Beta	4	7	0	11
Delta	2	4	0	6
Gestor	4	4	0	8
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>47</b>

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

A percepção dos servidores leva a conclusão que há carência de métodos de planejamento e avaliação ou a necessidade de melhoria dos existentes.

9. Fortalecimento da autonomia administrativa (descentralização) na oferta de serviços sociais e científicos.

A maioria percebe o fortalecimento da autonomia administrativa do Instituto com relação ao MEC (questão 17) de forma parcial, pois conforme a Tabela 32, vinte e quatro servidores (51%) responderam *concordar parcialmente*. Deve-se observar também que a *concordância plena* atinge um índice (34%) bem mais elevado que a *não concordância* (15%), indicando uma inclinação positiva para a percepção dessa questão.

Tabela 32 - Em relação ao MEC, a mudança trouxe maior autonomia para o Instituto na oferta dos serviços educacionais do que havia na época das antigas EAF

**Frequências simples – Questão 17**

Campus	Q17			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	3	7	1	11
Gama	0	4	7	11
Beta	3	7	1	11
Delta	0	2	4	6
Gestor	1	4	3	8
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>47</b>

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Em relação à autonomia de cada *campus* para com a gestão central do Instituto, ou seja a Reitoria (questão 18), 27 pessoas (57%) responderam pela *concordância parcial*, sendo porém, nítida uma inclinação negativa em relação à questão, pois 40% dos respondentes assinalaram *não concordância*, não havendo nenhuma resposta de *concordância plena* com a questão, conforme Tabela 33 a seguir.

Tabela 33 - O grau de autonomia dos *campi* em relação a gestão central do Instituto é elevado

Frequências simples – Questão 18				
Campus	Q18			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C – concordo plenamente	
Alfa	5	5	0	10
Gama	1	10	0	11
Beta	5	6	0	11
Delta	3	3	0	6
Gestor	5	3	0	8
Não respondeu				1
Total	19	27	0	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Existe, portanto, considerável percepção de um aumento na autonomia do Instituto em relação ao Ministério formalmente responsável pela sua supervisão, identificando uma maior independência, mas a nível interno as pessoas percebem uma maior vinculação e dependência do *campus* à gestão central. Isto deixa claro que se percebe a transferência de comando, da gestão central, para a Reitoria, o que atende plenamente ao propósito de criação dos Institutos.

#### 10. Valorização do desempenho dos servidores

A valorização do desempenho dos servidores, segundo Bresser-Pereira (1998), é altamente relevante no contexto da reforma gerencial e também para tornar a gestão administrativa mais eficiente. Com relação a esta variável as questões 19 a 22 visaram apurar a percepção dos servidores, nas três categorias funcionais,

A Tabela 34 evidencia os resultados para a questão 19: 57,5% *concordam parcialmente* que ocorreram medidas significativas de valorização dos servidores, mas o índice de discordância é alto, com 38,3% manifestando a *não concordância*.



Tabela 34 - Ocorreram medidas significativas de valorização dos servidores em decorrência das mudanças

## Frequências simples – Questão 19

Campus	Q19			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	3	6	1	10
Gama	1	10	0	11
Beta	9	2	0	11
Delta	3	3	0	6
Gestor	2	6	0	8
Não respondeu				1
Total	18	27	1	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Um cenário um pouco melhor é percebido a partir da leitura das respostas à questão 20 (relacionada à capacitação) em relação à 19 (relacionada a valorização em geral), visto que o número de respostas de *concordância plena* foi maior ou seja 11 respondentes (23%) como também verifica-se que 72,3% *concordaram parcialmente* com a melhoria nos processos de capacitação.

Tabela 35 - Foram fortalecidos os processos de capacitação dos servidores em decorrência da mudança

## Frequências simples – Questão 20

Campus	Q20			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	0	8	3	11
Gama	0	8	3	11
Beta	2	7	2	11
Delta	0	5	1	6
Gestor	0	6	2	8
Total	2	34	11	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

As questões 21 e 22 foram questões abertas com a finalidade de que os servidores relatassem quais as principais medidas anunciadas e implementadas para eles durante a transformação em Instituto. A leitura dos questionários mostra um panorama que merece atenção em razão que muitos servidores (49%) relataram desconhecer tais medidas (“*desconheço*”, “*ainda estou esperando*”, “*não percebi*”).

*nada nesse sentido*”) ou relatam que não existiu essa preocupação. Aqueles que identificaram alguma medida (45%) citaram apenas a capacitação como medida implementada, e correspondem a 45% das respostas. Em torno de 6% não responderam estes quesitos.

Verifica-se com esta variável que a valorização dos empregados está restrita a programas de capacitação. A organização necessita estudar outras medidas que favoreçam a valorização dos servidores, o que deverá ter repercussões em duas outras variáveis deste estudo: o grau de comprometimento dos servidores com o trabalho, a melhoria das relações interpessoais no *campus* e a interação entre os *campi*.

#### b. 3) Objetivos da Lei 11.892/98

A terceira dimensão do modelo de análise deste estudo visa verificar o processo de mudança sob a perspectiva da implementação dos objetivos declarados da Lei 11.892/98, tendo sido colhidos os seguintes resultados para as variáveis, indicadas a seguir por suas questões associadas.

#### 11. Implementação da nova estrutura organizacional de gestão.

Esta variável, que procura avaliar a percepção da estrutura organizacional nova como uma ferramenta facilitadora à gestão, foi apurada com a aplicação das questões de números 23 a 26.

A questão 23 verifica a percepção dos servidores sobre a relação entre a nova estrutura e o atingimento dos objetivos das escolas. A tabela 36 mostra que 28 (61%) responderam que *concordam parcialmente*, com equilíbrio entre os que *concordam plenamente* (20%) e os que *não concordam* (também 20%). Chamados a justificar a resposta dominante (*concordância parcial*) de forma aberta, a justificativa mais citada foi a falta de autonomia do campus.

Tabela 36 - A nova estrutura administrativa dos Institutos facilita/facilitará o atingimento dos objetivos inerentes às antigas EAF

**Frequências simples – Questão 23**

Campus	Q23			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo totalmente	
Alfa	5	5	0	10
Gama	0	6	5	11
Beta	2	9	0	11
Delta	2	3	1	6
Gestor	0	5	3	8
Total	9	28	9	46

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Com relação à mudança mais importante ocorrida na implantação da reforma (questão 24) os temas mais citados são: a criação de uma Instituição mais forte e com objetivos ampliados, e, em segundo lugar, a mudança do poder decisório para o Reitor.

A questão 25 solicitou que o inquirido apontasse qual o maior problema trazido pela transformação de EAF para Instituto. Foi respondida pela maioria que o maior problema ocorrido foi a centralização de algumas atividades administrativas na Reitoria, com isso, ações em que eles eram autônomos, agora dependem de análise do novo órgão de controle. Ainda entre as respostas que aparecem com mais frequência está a falta de infra estrutura física e de pessoal para arcar com os novos objetivos, conforme vê-se nas seguintes respostas: *“descontentamento de parte de servidores e alunos por conta da insuficiência de estrutura física”*; e *“com a transformação das escolas para instituto diminui-se a autonomia dos campi, aumentando-se as dificuldades para operacionalização das necessidades para atingir os objetivos.”*.

As respostas obtidas à questão 26 revelam que 100% dos servidores que participaram da pesquisa sabem que o órgão de comando do Instituto é a Reitoria.

Da análise desta variável, podemos concluir que há um estado de expectativa ainda indefinida quanto ao efeito positivo da nova estrutura em relação ao atingimento dos objetivos da instituição, com um pólo positivo referido ao fortalecimento institucional trazido pela reforma, e um pólo negativo relacionado à centralização das decisões das escolas no nível intermediário da Reitoria.

## 12. Criação de novos cursos

Esta variável visou apurar, em relação à ampliação dos objetivos institucionais propostos pela Lei, se os funcionários perceberam a criação e/ou o aumento da possibilidade de criação de novos cursos.

Em resposta, 53% *concordaram plenamente* que houve criação de novos cursos/aumento de possibilidades de criação de novos cursos, com a Tabela 37 indicando apenas 2 respostas de *não concordância*, todas do *campus* Alfa.

Tabela 37 - Foram criados novos cursos/aumentaram as possibilidades de criação de novos cursos com a reforma administrativa realizada

### Frequências simples – Questão 27

Campus	Q27			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	2	1	8	11
Gama	0	7	4	11
Beta	0	6	5	11
Delta	0	1	5	6
Gestor	0	4	4	8
Total	2	19	26	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Os resultados para esta variável indicam uma nítida percepção dos respondentes quanto à relação entre a reforma realizada e o aumento e/ou possibilidade de aumento do número de cursos, sugerindo que a Lei de criação dos Institutos contribuiu significativamente para essa ampliação.

## 13. Ampliação de vagas

Quando inquiridos sobre a ampliação de vagas nos cursos existentes, a maioria, correspondente a 53%, *concorda plenamente* em que houve aumento do número de vagas ofertadas e/ou das possibilidades de ampliação de vagas nos cursos oferecidos pela Instituição (tabela 38).

Tabela 38 - Foram ampliadas as vagas/aumentaram as possibilidades de criação de vagas com a reforma administrativa realizada

**Frequências simples – Questão 28**

Campus	Q28			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	2	1	8	11
Gama	0	4	7	11
Beta	0	7	4	11
Delta	0	5	1	6
Gestor	0	3	5	8
Total	2	20	25	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

A análise desta variável permite afirmar que, na percepção dos funcionários, a Instituição tem apresentado, após a reforma, maior número de vagas nos cursos existentes (tabela 28) e em novos cursos (tabela 27), o que corrobora o atingimento dos objetivos da Lei 11.892/98 e implica a ampliação do papel da Instituição na sociedade.

#### 14. Acesso de servidores técnico-administrativos à função de Diretor Geral

As respostas à questão 29 referem-se ao grau de concordância dos servidores em relação à mudança introduzida pela Lei 11.892/208 em seu artigo 13, que estabelece a possibilidade de acesso dos servidores técnico-administrativos à função de Diretor Geral do *campus*.

Verificou-se a partir dos questionários que 30 pessoas (64%) *concordam parcialmente* com a assertiva, ainda que haja mais respostas de *não concordância* (23%) que de *concordância plena* (13%). A justificativa de maior frequência apresentada para a concordância parcial foi que o acesso é limitado “*somente para os técnicos de nível superior*”, como expressou um dos respondentes. Vale ressaltar, entretanto que 75% deixaram a justificativa sem preenchimento.

Tabela 39 - Com a reforma aumentaram as possibilidades de acesso de servidores técnico-administrativos à função de Diretor Geral

**Frequências simples – Questão 29**

Campus	Q29			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Alfa	2	7	2	11
Gama	2	7	2	11
Beta	5	6	0	11
Delta	1	3	2	6
Gestor	1	7	0	8
Total	11	30	6	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

Por tratar-se de um direito especificamente estendido aos servidores técnicos, é relevante verificar as respostas por categoria funcional, conforme vê-se na tabela 40.

Tabela 40 - Frequências simples de respostas à Questão 29 por categoria funcional

Categoria Funcional	Q29			Total
	A - não concordo	B - concordo parcialmente	C - concordo plenamente	
Técnico	5	13	3	21
Administrativo	5	10	3	18
Docente	1	7	0	8
Gestor	1	7	0	8
Total	11	30	6	47

Fonte: Questionários da pesquisa, tratados pelo SPSS 15.0

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para facilitar uma avaliação de caráter mais conclusiva, somou-se, para cada questão-indicador, o percentual de respostas *concordo plenamente* e *concordo parcialmente*, representando uma **posição positiva**, e comparando com a agregação do percentual das respostas *não concordo* e *concordo parcialmente*, representando uma **posição negativa**. Pelo resultado dessa comparação definimos que a questão-indicador apresenta uma inclinação positiva ou uma inclinação negativa, conforme o caso. A existência de uma maior diferença entre a posição positiva e a posição negativa (acima de 20 pontos percentuais) foi tratada como uma inclinação acentuada.

Claro está, que as inferências possíveis estão condicionadas pela sequência de mediações das quais resultam a noção de inclinação, e devem naturalmente ser consideradas com cautela e à luz dos elementos conceituais e dos dados de observação primária desta pesquisa. Com esses cuidados, entretanto, poderão possibilitar uma visão mais globalizante das percepções dos sujeitos entrevistados.

Considerando o conjunto das 13 questões-indicadores relacionadas às 6 variáveis da dimensão Mudança Organizacional, tem-se que 7 delas tem inclinação negativa e 6 inclinação positiva, manifestando um equilíbrio de posicionamentos na percepção dos funcionários em relação aos fatores clássicos de mudança.

Desse modo, situam-se no pólo negativo as seguintes questões: melhoria das atividades administrativas, melhor atividade de ensino, ocorrência de capacitação entre os servidores, maior sustentabilidade organizacional a longo prazo, mais intensa cooperação no trabalho entre os servidores, melhor relacionamento das pessoas com as atividades laborais e consistência entre as práticas da gestão e os objetivos da reforma.

No pólo positivo, situam-se uma maior consistência entre os objetivos e a missão da instituição, uma maior interação entre os *campi*, um aumento da disposição individual e contribuir com o trabalho organizacional, a consciência da necessidade de mudança na instituição, de que os objetivos da mudança são necessários para o aperfeiçoamento institucional e de que os objetivos da mudança foram amplamente comunicados aos servidores.

De um modo geral, em relação a esta dimensão, podemos afirmar que o “projeto” da mudança conta com a adesão dos sujeitos entrevistados, mas que são feitos reparos às ações concretas praticadas pela gestão e às suas consequências em termos de melhorias efetivas para a instituição.

Na dimensão Reforma Gerencial Pública, predomina a inclinação negativa em 5 questões-indicadores, contra 2 questões-indicadores com inclinação positiva.

Enquanto recebem avaliação predominantemente negativa para a implementação de práticas de gestão orientadas para resultados, a adoção de novos métodos de planejamento e de avaliação, a autonomia administrativa dos *campi* em relação à gestão central do Instituto e a adoção de medidas de valorização dos servidores, situam-se no pólo positivo a percepção de maior autonomia em relação ao MEC e – surpreendentemente – a de que foram fortalecidos os processos de capacitação dos servidores, que foram objeto de avaliação predominantemente negativa na questão-indicador 3, ainda que, neste caso, o foco tenha sido a capacitação específica para o processo de mudança.

De um modo geral, o resultado, aqui também, confirma a inferência de que há certo grau de descompasso entre a expectativa dos servidores e as ações práticas adotadas, ainda que esta percepção esteja longe de ser unânime.

Na dimensão implementação dos objetivos da Lei 11.892/2008, predomina a inclinação positiva em 2 das 4 questões-indicadores, com 1 das restantes revelando equilíbrio de posicionamento (a proposição de que a nova estrutura contribuirá para o atingimento dos objetivos da instituição) e a outra apresentando inclinação negativa (a proposição de que, com a reforma, aumentaram as chances de acesso de servidores à direção geral da instituição).

As questões-indicadores reconhecidas pelos servidores como positivas, nessa dimensão, são a percepção de ampliação das vagas nos cursos existentes e de ampliação do número de cursos oferecidos à sociedade. O que parece indicar que, apesar dos reparos às práticas implementadas nas atividades-meio, há um reconhecimento dos efeitos positivos da reforma nas atividades-fim da instituição.



Considerando genericamente o conjunto de todas as questões-indicadores, 13 delas apresentam inclinação negativa, 10 inclinação positiva e 1 uma posição de equilíbrio entre esses posicionamentos. Deve ser considerado que 6 das 13 questões com inclinação negativa a apresentam de forma acentuada, enquanto que apenas 2 das 10 questões-indicadores expressam inclinação positiva acentuada.

Nesse contexto global, cabe observar ainda que as inclinações negativas e positivas se distribuem desigualmente entre os segmentos pesquisados (*campi Alfa, Beta, Gama e Delta* e os Gestores).

Dos 60 posicionamentos negativos nesse nível de análise (somando os posicionamentos negativos de todos os segmentos em todas as questões-indicadores) 78% referem-se aos *campi Alfa, Beta e Delta*, enquanto apenas 22% referem-se ao *campus Gama* e aos Gestores. Em contrapartida, dos 49 posicionamentos positivos (somando os posicionamentos positivos de todos os segmentos em todas as questões-indicadores) 39% vinculam-se aos *campi Alfa, Beta e Delta*, e 61% ao *campus Gama* mais os Gestores.

Se do posicionamento dos Gestores, por se tratar de um grupo funcional específico, devamos esperar esse tipo de diferenciação, que revela um maior comprometimento com o processo de reforma, o mesmo não se aplica ao *campus Gama*, em princípio sendo de se esperar um comportamento similar ao dos *campi Alfa, Beta e Delta*, o que não acontece e sugere a conveniência de se desenvolver novas investigações que esclareçam as diferenças encontradas.

Por fim, deve ser considerada, a nível da média de todas as questões-indicadores, a predominância de respostas *concordo parcialmente* (média de 55% do total global de respostas), com 22% para *não concordo* e 22% para *concordo plenamente*, o que indica, acima de tudo, no nosso entendimento, o efeito, sobre a percepção dos servidores, de um processo **em transição**. Com isso, situa talvez a maior limitação deste trabalho, a saber, o pouco tempo transcorrido entre as mudanças instituídas pela Lei 11.892, que é de 2008, e a recolha das percepções que constituem a matéria-prima deste trabalho de pesquisa.

Alguns dos elementos definidores de mudança manifestam-se no *case* dos Institutos Federais, em que a mudança estrutural está sendo implementada

a partir de uma nova configuração *multicampi* e com a presença de um órgão de administração central, a Reitoria. No aspecto estratégico, baseado no conceito de Wood (2009), a mudança ampliou o campo de atuação nas diversas modalidades de ensino, o que anteriormente não se configurava no modelo de Escola.

A criação dos Institutos Federais é um exemplo de mudança planejada, classificada como “incremental”, uma vez que existe a ampliação da finalidade da Instituição, pois passa de simplesmente uma escola de ensino profissional médio para atendimento também, a graduação e pós-graduação. Há alteração no relacionamento hierárquico com uma nova modelagem organizacional implementada, visto que onde eram instituições isoladas passou para a configuração de uma única instituição *multicampi*.

Processos de mudança organizacional como o aqui analisado, incidindo sobre instituições públicas de ensino existentes há mais de 15 anos (uma delas há mais de 40 anos), necessariamente requerem um tempo maior para revelarem seus efeitos.

Por este motivo, estudos realizados no horizonte de curto prazo, como este, se têm o mérito de indicarem pistas para ajustes que podem ser muito importantes para o desenvolvimento da reforma, mas devem ser tomados com prudência.

Outros fatores de limitação foram a grande dimensão geográfica do território do Estado da Bahia e a localização dos *campi* estudados, não permitindo uma maior quantidade de visitas para um estudo de outras dimensões relevantes da mudança organizacional ocorrida.

## REFERÊNCIAS

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

ABRUCIO, Fernando Luiz. A experiência de descentralização: uma avaliação. In: **BALANÇO da Reforma do estado no Brasil: a nova gestão pública**. Coleção gestão pública. Brasília: MP/SEGES, 2002.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2.

BAHIA. [Comissão dos representantes das Escolas Agrotécnicas Federais da Bahia]. **Proposta de adesão das Escolas Agrotécnicas Federais da Bahia para constituição do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Agroindustrial da Bahia (IFET Agroindustrial–BA)**. [S.l.], 2008.

BIAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. Dissertação (Mestrado)- USP, São Paulo, 2007.

BRASIL. **Chamada Pública MEC/SETEC N.º 02/2007 de 12/12/2007**. Brasília, 2007.

BRASIL, **Decreto nº 6.095 de 24 de abril de 2007**. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 6 abr. 2009.

BRASIL, **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2009**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais

de Educação, Ciência e Tecnologia e da outras providências. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)>  
Acesso em: 6 abr. 2009.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasil: Presidência da República, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Estratégia e estrutura para um novo estado. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 1, jan.-abr. Brasília: ENAP, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, Brasília: ENAP, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do serviço público**, ano 1, n. 49, jan-mar. Brasília: ENAP, 1998a.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: \_\_\_\_\_ **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Instituições, bom estado, e reforma da administração pública. **Revista eletrônica sobre a reforma do estado**, n. 1 – mar./abr./maio 2005. Disponível em:  
<<http://www.direitodoestado.com.br/rere/edicao/01/>>. Acesso em: 15 ago. 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos ; PACHECO, Regina S. A reforma do estado brasileiro e desenvolvimento. **Revista eletrônica sobre a reforma do estado**, Salvador, n. 3, 2005. Disponível em:  
<<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-3-SETEMBRO-2005-BRESSER.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116. São Paulo, 2010.

BRESSAN, C. **Mudança organizacional**: uma visão gerencial. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)> Acesso em: 7 set. 2010.

BRUNI, A. L. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BRUNO-FARIA, Maria de F. Criatividade, inovação e mudança organizacional In: LIMA, Suzana. **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FRIGOTTO, G; CIAVATTA, M ; RAMOS, M. A política de educação profissional no Governo Lula: Um percurso histórico controvertido. **Educação Sociedade, Campinas**, v. 26, n. 92, p. 1087-1113, out.2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a17.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GREY, C. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, jan.-mar./2004. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

GUEDES, Ceres de C. **A efetividade do instrumento de avaliação da gestão do setor público**. 2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia -UFBA. Salvador, 2002.

HOLANDA, Aurélio B. de. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: JEMM Editores, 1986.

HOUAISS, Antonio ; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora objetiva, 2009.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar**. Relatório da Educação Profissional 2003-2005. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/basica/censo/default.asp>. Acesso em: 28 jun. 2010.

KEINERT, Tânia M. Mezzomo. **A administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo: Fapesp, 2000.

LIMA, Suzana M. V. ; BRESSAN, Cyndia L. Mudança organizacional: uma introdução In: LIMA, Suzana M. V. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 1, jan.-abr. 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1945.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.F.G ; WOOD JR, T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações In: WOOD JR, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

NEIVA, E.R. Metodologia para avaliação da mudança organizacional. In: LIMA, Suzana M. V. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

NEIVA, E.R. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **RAC**, v. 11, n. 1, p. : 31-52, jan./mar. 2007.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1997.

OSÓRIO, F. M. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? **Revista reforma do estado**. Salvador: IDPB, n.1, 2005.  
Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/revistas.asp>. Acesso em: 19 set. 2009.

PACHECO, Regina Silvia. **Mudança no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em:  
<http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043904.pdf>.  
Acesso em: 20 dez. 2009.

PACHECO, R. S. Reformando a administração pública no Brasil: eficiência e *accountability* democrática. In:  
SEMINÁRIO A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
POSSIBILIDADES E OBSTÁCULOS. 1998. Recife, **Anais...** Recife, 1998.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v.45 n. 1, p.36-49, jan./mar. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PIZZA JUNIOR, W. Burocracia(s) e (Des) burocratização. **Revista de Administração Pública**, v.18, n.3, p.4-17. Rio de Janeiro: ENAP, 1984.

PILATI, Ronaldo. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional In: LIMA, Suzana M. V. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. 11. ed. São Paulo: Editora Prentice Hall Brasil, 2005.

SHIRLEY, Robert. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.16, n.6, p. 37-43, nov-dez., 1976.

SOUSA, Sérgio A. Tecnoburocratismo e modernização administrativa: um exercício interpretativo. **Revista da Administração Pública**, abr/jun 1979.

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

SOUZA, Antonio Ricardo de. **Modelos de gestão na administração pública. Uma análise das agências reguladoras**. Cuiabá: Editora UFMT, 2009.

SOUZA, Celina. Porque mudam as formas de gestão pública? In: FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES - FLEM. **Gestão Pública: a trajetória da função administrativa no Estado da Bahia**, Salvador, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURATI, R. C. **Aplicação do Lean Office no setor administrativo público**. 2007. Tese (Doutorado). São Carlos: USP, 2007.



WEICK, Karl E. ; QUINN, Robert E. Organizational change and development. Annual **Review of Psychology**. n. 50, p. 361-387, 1999. Disponível em: <<http://java.cs.vt.edu/public/classes/communities/readings/Weick&Quinn-1999.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2009.

WOOD JR, T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: WOOD JR, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR, T.; CURADO, I.; CAMPOS, H. Mudança Organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009a.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

**APÊNDICE A - Formulário utilizado para levantamento do quantitativo físico de pessoal por campus**

LEVANTAMENTO DE QUANTITATIVO DE PESSOAL EFETIVO LOTADO POR SETOR ADMINISTRATIVO/ POR CATEGORIA FUNCIONAL

*Campus:*

\_\_\_\_\_

	Técnicos administrativos	Docentes
Setor de Execução Orçamentária, Financeira e contábil		
Setor de Recursos Humanos		
Almoxarifado		
Setor de Patrimônio		
<b>Total de servidores efetivos do <i>campus</i></b>		

OBS: Somente servidores concursados (desconsiderar estagiários, terceirizados etc)

EM, \_\_\_\_/01/ 2010

## APÊNDICE B - Questões da Pesquisa de Campo por variável de análise

Dimensão	Elementos da análise / Variáveis	Perguntas:
<b>Teoria da Mudança organizacional</b>	1. Aumento da eficiência organizacional	<p>1.A organização passou a desenvolver suas atividades administrativas com mais qualidade/economia/resultados ( )</p> <p>2.A organização passou a desenvolver suas atividades de ensino com mais qualidade/economia/resultados ( )</p> <p>3.Os servidores foram capacitados para atender às novas exigências e demandas de serviços ofertados pelo Instituto. ( )</p>
	a) Aumento da eficácia organizacional	<p>4.Os objetivos finalísticos da organização tornaram-se mais apropriados à sua missão. ( )</p> <p>Justifique sua resposta.....</p>
	b) Aumento da sustentabilidade da organização	<p>5.A nova estrutura administrativa dos Institutos facilita a sustentação dos objetivos organizacionais a longo prazo ( )</p> <p>Justifique sua resposta.....</p>
	c) Melhoria nas relações entre as pessoas	<p>6.A cooperação no trabalho entre os servidores se tornou mais intensa ( )</p> <p>7.Com a criação do Instituto existe uma maior interação deste <i>campus</i> com os outros <i>campi</i> ( )</p>
<b>Conceito de Reforma Gerencial Pública</b>	d) Melhoria na relação das pessoas com o trabalho que executam	8.Com a criação do Instituto melhorou o relacionamento das pessoas com as atividades que desenvolvem (pontualidade/responsabilidade/satisfação ( )

		9. Em decorrência da mudança aumentou minha disposição de contribuição para o bom resultado das minhas atividades ( )
	e) Identificação dos empregados com as necessidades e os objetivos da mudança	10. Havia a necessidade de uma mudança organizacional que integrasse as escolas em uma única instituição ( ) 11. Todos os objetivos da mudança são indispensáveis ao aperfeiçoamento das atividades das antigas escolas ( ) 12. A necessidade e os objetivos da mudança foram amplamente divulgadas entre os funcionários das antigas escolas. ( ) 13. As medidas práticas adotadas pela gestão do processo de mudança são consistentes com os objetivos estabelecidos. ( )
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas de gestão orientadas para resultados;</li> </ul>	14. O gestor do <i>campus</i> tem adotado práticas de gestão orientadas para resultados ( )
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão baseada em planejamento e avaliação;</li> </ul>	15. Foram implementados novos ou aperfeiçoados métodos de planejamento das atividades nos <i>campi</i> e no Instituto ( ) 16. Foram implementados novos ou aperfeiçoados métodos de avaliação das atividades nos <i>campi</i> e no Instituto ( )
<b>Objetivos da Lei nº 11.892</b>	9. Fortalecimento da autonomia administrativa (descentralização) na oferta de serviços sociais e científicos;	17. Em relação ao MEC, a mudança trouxe maior autonomia para o Instituto na oferta dos serviços educacionais do que havia na época das antigas EAF ( ) 18. O grau de autonomia dos <i>campi</i> em relação a gestão central do Instituto é elevado ( )
		19. Ocorreram medidas significativas de valorização dos servidores em decorrência das mudanças. ( )

	<p>10. Valorização do desempenho dos servidores.</p>	<p>20. Foram fortalecidos os processos de capacitação dos servidores em decorrência da mudança. ( )</p> <p>21. Para você quais foram as principais medidas anunciadas para com os servidores nesta transformação para Instituto?</p> <p>Descreva .....</p> <p>22. Para você quais foram as principais medidas implementadas para com os servidores nesta transformação para Instituto?</p> <p>Descreva .....</p>
	<p>11. Implementação da nova estrutura organizacional de gestão.</p>	<p>23. A nova estrutura administrativa dos Institutos facilita/facilitará o atingimento dos objetivos inerentes às antigas EAF ( )</p> <p>Justifique sua resposta:</p> <p>24. Em relação à organização administrativa, para você qual foi a mais importante mudança ocorrida na transformação de EAF para Instituto?</p> <p>Descreva .....</p> <p>25. Em relação à organização administrativa, para você qual foi o maior problema trazido pela transformação de EAF para Instituto?</p> <p>Descreva .....</p> <p>26. O campus está subordinado diretamente a que órgão de comando?</p> <p>Descreva .....</p>
	<p>12. Criação de novos cursos.</p>	<p>27. Foram criados novos cursos/aumentaram as possibilidades de criação de novos cursos com a reforma administrativa realizada. ( )</p>
	<p>13. Ampliação de vagas.</p>	<p>28. Foram ampliadas as vagas/aumentaram as possibilidades de criação de vagas com a reforma administrativa realizada. ( )</p>
	<p>14. Acesso de servidores técnico-administrativos à função de Diretor-Geral.</p>	<p>29. Com a reforma aumentaram as possibilidades de acesso de servidores técnico-administrativos à função de Diretor-Geral ( )</p> <p>Justifique sua resposta: .....</p>

Fonte: construção própria a partir do modelo de análise.

## APÊNDICE C - Questionário

### QUESTIONÁRIO

Aos servidores,  
 Esta pesquisa é de cunho científico e tem como objetivo identificar os impactos da criação dos Institutos. Somente deverá ser respondida por aqueles que ingressaram no *campus* até 2008 e em Catu, Santa Inês, Senhor do Bonfim e Guanambi.  
 Será mantido o anonimato.  
 Obrigada!  
 Alda

#### PARTE I – IDENTIFICAÇÃO

Campus: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço no Campus: \_\_\_\_\_

Categoria funcional:  Técnico-administrativo       Docente

Escolaridade:

fundamental incompleto  
 fundamental completo       Ensino médio/técnico profissionalizante  
 Graduação       Especialização/MBA       Mestrado       Doutorado  
 Pós doutorado

Idade:

até 25 anos       de 36 a 45 anos  
 de 25 a 35 anos       de 46 a 55 anos       acima de 56 anos

#### PARTE II – RESPONDA CONFORME O SOLICITADO

- c) As perguntas são sempre referenciadas aos impactos trazidos pela transformação das EAFs em Instituto
- d) Salvo referência específica (Justifique, ou Descreva) as Perguntas tem sempre as seguintes categorias de respostas:
- A = Não concordo
  - B = Concordo Parcialmente
  - C = Concordo Plenamente

1. A organização passou a desenvolver suas atividades gerenciais com mais qualidade/economia/resultados ( )
2. A organização passou a desenvolver suas atividades administrativas com mais qualidade/economia/resultados ( )
3. A organização passou a desenvolver suas atividades de ensino com mais qualidade/economia/resultados ( )
4. Os servidores foram capacitados para atender às novas exigências e demandas de serviços ofertados pelo Instituto. ( )

5. Os objetivos finalísticos da organização tornaram-se mais apropriados à sua missão. ( )

Justifique sua resposta.....

6. A nova estrutura administrativa dos Institutos facilita a sustentação dos objetivos organizacionais a longo prazo ( )

Justifique sua resposta.....

7. A cooperação no trabalho entre os servidores se tornou mais intensa ( )

8. Com a criação do Instituto existe uma maior interação deste *campus* com os outros *campi* ( )

9. Com a criação do Instituto melhorou o relacionamento das pessoas com as atividades que desenvolvem (pontualidade/responsabilidade/satisfação ( )

10. Em decorrência da mudança aumentou minha disposição de contribuição para o bom resultado das minhas atividades ( )

11. Havia a necessidade de uma mudança organizacional que integrasse as escolas em uma única instituição ( )

12. Todos os objetivos da mudança são indispensáveis ao aperfeiçoamento das atividades das antigas escolas ( )

13. A necessidade e os objetivos da mudança foram amplamente divulgadas entre os funcionários das antigas escolas. ( )

14. As medidas práticas adotadas pela gestão do processo de mudança são consistentes com os objetivos estabelecidos. ( )
15. O gestor do Instituto tem adotado práticas de gestão orientadas para resultados ( )
16. O gestor do campus tem adotado práticas de gestão orientadas para resultados ( )
17. Foram implementados novos ou aperfeiçoados métodos de planejamento das atividades nos *campi* e no Instituto ( )
18. Foram implementados novos ou aperfeiçoados métodos de avaliação das atividades nos *campi* e no Instituto ( )
19. Em relação ao MEC, a mudança trouxe maior autonomia para o Instituto na oferta dos serviços educacionais do que havia na época das antigas EAFs( )
20. O grau de autonomia dos *campi* em relação a gestão central do Instituto é elevado ( )
21. Ocorreram medidas significativas de valorização dos servidores em decorrência das mudanças. ( )
22. Foram fortalecidos os processos de capacitação dos servidores em decorrência da mudança. ( )
23. Para você quais foram as principais medidas anunciadas para com os servidores nesta transformação para Instituto?
- Descreva .....
24. Para você quais foram as principais medidas implementadas para com os servidores nesta transformação para Instituto?
- Descreva .....
25. A nova estrutura administrativa dos Institutos facilita/facilitará o atingimento dos objetivos inerentes às antigas EAF ( )
- Justifique sua resposta:
26. Em relação à organização administrativa, para você qual foi a mais importante mudança ocorrida na transformação de EAF para Instituto ?
- Descreva .....



27. Em relação à organização administrativa, para você qual foi o maior problema trazido pela transformação de EAF para Instituto?

Descreva .....

28. O *campus* está subordinado diretamente a que órgão de comando?

Descreva .....

29. Foram criados novos cursos/aumentaram as possibilidades de criação de novos cursos com a reforma administrativa realizada. ( )

30. Foram ampliadas as vagas/aumentaram as possibilidades de criação de vagas com a reforma administrativa realizada. ( )

31. Com a reforma aumentaram as possibilidades de acesso de servidores técnico-administrativos à função de Diretor-Geral ( )

Justifique sua resposta: .....

**Muito obrigada por sua participação!**