



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

Brasilina Elisete Reis de Oliveira

**De Ginásio Agrícola à instituição de Ensino Superior:
o caso do Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica
de Rio Pomba -MG.**

Brasília/DF

2010

BRASILINA ELISETE REIS DE OLIVEIRA

**De Ginásio Agrícola a instituição de Ensino Superior:
o caso do Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica
de Rio Pomba – MG.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação do Prof. Dr. Bernardo Kipnis.

Brasília/DF

2010

BRASILINA ELISETE REIS DE OLIVEIRA

**De Ginásio Agrícola a instituição de Ensino Superior:
o caso do Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica
de Rio Pomba – MG.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação do Prof. Dr. Bernardo Kipnis

Data de aprovação: 29 de julho de 2010

Orientador Prof. Dr. Bernardo Kipnis.

Prof^a Dr^a Maria Júlia Pantoja de Britto

Prof^a Dr^a Vanessa Riani Olmi Silva

Brasília/DF

2010

Dedico este trabalho à minha mãe ***Maria da Conceição dos Reis de Oliveira***. Mulher guerreira e que dedica sua vida a nos amar. O mundo pode desabar sobre sua cabeça, mas ela mantém o sorriso nos lábios e está pronta a ajudar. ***“Mãe de todos”*** que tem o prazer de seu convívio. Não me lembro se já te falei, mas Mãe, eu te amo!

Recomeçar

Não importa onde você parou ...
em que momento da vida você cansou...
o que importa é que sempre é possível e necessário “Recomeçar”.
Recomeçar é dar uma nova chance a si mesmo...
é renovar as esperanças na vida e o mais importante...
acreditar em você de novo...
Sofreu muito nesse período? Foi aprendizado.
Chorou muito? Foi limpeza da alma.
Ficou com raiva das pessoas? Foi para perdoá-las um dia.
Tem tanta gente esperando apenas um sorriso seu para “chegar” perto de você.
Recomeçar...
hoje é um bom dia para começar novos desafios.
Onde você que chegar?
Ir alto... sonhe alto...
queira o melhor do melhor...
pensando assim trazemos pra nós aquilo que desejamos...
Se pensarmos pequeno coisas pequenas teremos
Já se desejarmos fortemente o melhor e principalmente lutarmos pelo melhor, o melhor vai se
instalar em nossa vida.
“Porque sou do tamanho daquilo que vejo, e não do tamanho da minha altura.”

Carlos Drummond de Andrade

AGRADECIMENTOS

- Obrigada Senhor por ter me dado a vida e junto com ela a capacidade de ver, ouvir, falar, amar e ser amada, perdoar, sorrir e chorar, cair e levantar, cansar e descansar, aprender e reaprender, buscar e alcançar.
- Obrigada pai e obrigada mãe, principalmente por terem me perdoado sempre que os magoei e por sempre dizerem: “*Você é muito inteligente e capaz, é claro que você consegue...*”, e assim foi até que um dia acreditei...
- Lucas, preciso muito lhe agradecer, mas não tenho palavras, então, vou registrar aqui o que todos que lhe conhecem já sabem: você é o maior presente que Deus pode dar à uma mãe.
- Guilherme e Elisa, obrigada por me amarem e entenderem as minhas ausências durante várias viagens e também em casa, quando ao invés de dedicar-lhes atenção e fazer-lhes um carinho, estava sentada à frente dos livros e do computador.
- Obrigada a todos meus amigos e amigas que, transmitindo-me carinho, confiança e força, contribuíram para realização deste trabalho.
- Obrigada aos colegas e companheiros do Campus Rio Pomba (antigo CEFET RP) que contribuíram para tornar possível a minha participação neste programa de mestrado.
- Obrigada Mário reitor do IF Sudeste de Minas Gerais, que, como diretor do CEFET RP, acreditou na minha capacidade me oportunizou crescimento pessoal e profissional
- Obrigada Professor Bernardo por não ter desistido de fazer encontrar um foco. Foi muita sorte minha tê-lo como meu orientador.
- Obrigada Professora Eda que me fez aprender a transformar barreiras em desafios.
- Obrigada Édna, Léo e Celina que várias vezes me acolheram em sua casa em Brasília para que eu pudesse trabalhar na dissertação, me proporcionando um ambiente silencioso e repleto de carinho.
- Obrigada à equipe do Campus Muriaé, onde hoje estou diretora geral, por segurarem a “barra” sozinhos nas várias vezes que tive que me ausentar por conta deste trabalho.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO..... | 13 |
| OBJETIVOS | 15 |
| 1. ORGANIZAÇÃO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS | 17 |
| 1.1 As Organizações | 17 |
| 1.1.1 Conceito | 17 |
| 1.1.1.1 A Organização como Sistema Aberto | 19 |
| 1.1.1.2 A Escola como Organização | 20 |
| 1.1.2 Interpretando as organizações | 22 |
| 1.1.3 Estrutura organizacional..... | 27 |
| 1.1.4 Cultura organizacional | 29 |
| 1.1.4.1A cultura organizacional no processo de mudança organizacional..... | 30 |
| 1.2 Mudança Organizacional | 32 |
| 1.2.1 Conceito | 32 |
| 1.2.2 Razões e características da mudança organizacional | 34 |
| 1.2.3 Mudança organizacional e suas tipologias..... | 36 |
| 1.2.4 Consequências da mudança organizacional..... | 41 |
| 1.2.4.1 Consequências da mudança para as organizações..... | 41 |
| 1.2.4.2 Consequências da mudança para os membros da Organização..... | 42 |
| 1.2.5 Resistência às mudanças..... | 44 |
| 2. METODOLOGIA..... | 47 |
| 2.1. Abordagem metodológica | 47 |
| 2.2 Contexto da pesquisa | 49 |
| 2.2.1 Caracterização da instituição pesquisada | 49 |
| 2.2.2 Caracterização da amostra populacional | 50 |
| 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES | 51 |
| 3.1 PERSPECTIVA DOS ATORES..... | 51 |
| 3.1 CEFET Rio Pomba – uma breve caracterização | 51 |
| 3.2 A perspectiva dos atores envolvidos..... | 60 |

| | |
|--|----|
| 3.2.1 A mudança organizacional no CEFET Rio Pomba sob a ótica dos atores envolvidos .. | 60 |
| 3.2.1.1 Causas da mudança organizacional | 60 |
| 3.2.1.2 Tipos de mudança organizacional | 62 |
| 3.2.2 Fatores facilitadores e dificultadores do processo de mudança organizacional | 66 |
| 3.2.2.1 Fatores facilitadores do processo de mudança organizacional | 66 |
| 3.2.2.2 Fatores dificultadores do processo de mudança organizacional | 67 |
| 3.2.3 Implicações da mudança organizacional | 70 |
| 3.2.3.1 Opiniões gerais dos sujeitos envolvidos | 77 |
| 3.2.3.2 Pontos positivos e pontos negativos do processo de mudança organizacional | 78 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 81 |
| REFERÊNCIAS..... | 84 |
| APÊNDICE..... | 88 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Símbolo da instituição (1979 a 2002) | 53 |
| Símbolo da instituição (2002 a 2008) | 54 |
| Símbolo da instituição (2008) | 59 |
| Mapa de localização do Campus Rio Pomba do IF Sudeste de Minas Gerais..... | 60 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro I – Tipos de Mudança Organizacional | 37 |
| Quadro II – Caracterização da amostra..... | 50 |
| Quadro III – Evolução do número de cargos comissionados..... | 65 |
| Quadro IV – Evolução do quadro de servidores efetivos..... | 66 |
| Quadro V – Evolução do número de cursos oferecidos pela Instituição..... | 73 |
| Quadro VI – Evolução da oferta de vagas..... | 74 |
| Quadro VII – Pontos positivos e pontos negativos da mudança organizacional..... | 79 |

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar as implicações oriundas de um processo de mudança organizacional, em especial no Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Rio Pomba – MG, na percepção dos sujeitos envolvidos. O referencial teórico enfoca os conceitos de organização e de mudança organizacional bem como as razões, tipos, conseqüências e resistências à mudança. Trata-se de um estudo de caso para o qual se realizou uma análise documental, buscando fazer um breve histórico da instituição, utilização do método qualitativo na aplicação de uma entrevista semi-estruturada a uma amostra da população que compõe o quadro de servidores do Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica - CEFET Rio Pomba, com mais de cinco anos de efetivo exercício e que assistiram ao processo de mudança ocorrido na instituição, e ainda, um grupo focal entre servidores componentes do quadro de gestores no momento da mudança. O principal resultado da pesquisa sinalizou a conclusão de que o processo de mudança pode gerar conflitos se não for bem planejado, mas pode também trazer grandes melhorias para a comunidade, tanto interna quanto externa. A comunidade escolar recebeu bem a mudança ocorrida na instituição pesquisada, destacando como pontos positivos mais relevantes a expansão da escola e o aumento de cursos, os quais trouxeram mais alunos e novos servidores e também maiores condições de crescimento profissional para os servidores. Em alguns pontos, pode-se observar também certa resistência, tendo como principais causas: falta de planejamento, falha na comunicação, relação de poder e mando e jogos de interesses, porém, nada que não concebesse a mudança como um acontecimento positivo para todos.

Palavras-chave: organização, mudança, mudança organizacional.

ABSTRACT

This work has as objective to analyze the implications originated from the organizational change process, especially in the Federal Center of Professional and Technological Education of Rio Pomba – MG, in the perception of the involved subjects. The theoretical referencial focuses the organization concepts and the organizational change as well as the reasons, types, consequences and resistances to the change. This is a study case for which it was taken place a documental analysis, trying to do a brief history of the institution, using the qualitative method in the application of a semi-structured interview to a sample of the population that composes the servants staff of the Federal Center of Professional and Technological Education - CEFET Rio Pomba, with more than five years of effective exercise and that attended the change process happened in the institution, and still, a focal group among servants comprising the managers staff at the moment of the change. The main result of the research signposted the conclusion that the change process can generate conflicts if it is not well planned but it can also bring great improvements for the community, both internal and external. The school community received well the change happened in the researched institution, highlighting as the most relevant positive points the school expansion the increase of the number of courses bringing more students and new servants and also more conditions of professional growth for the servants. In some points, it can also be observed certain resistance, having as main causes: lack of planning, communication problems, relationship of power and command and interests games, however, nothing that could conceive the change as a positive event for everyone.

Keywords: organization, change, organizational change.

INTRODUÇÃO

O tema mudança organizacional tem se tornado cada vez mais alvo de estudos e pesquisas no meio acadêmico, pois, suas implicações e consequências são ferramentas essenciais na gestão das organizações e para o alcance da eficácia organizacional. Apesar de não ser um tema novo, ele tem ganhado novos contornos devido aos cenários apresentados nestes últimos tempos, principalmente no que diz respeito à velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo, obrigando as organizações a se adaptarem às novas realidades e exigências do ambiente em que estão inseridas. Conforme definido por Wood Jr. (2000), a mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, culturas, tecnológica, humana ou de outro componente, que gera impacto em partes ou no conjunto da organização, portanto, a indiferença ou não aceitação da mudança por parte das organizações, poderá, no contexto atual, decretar seu fracasso e/ou morte.

Para Fleury (1997), o cenário competitivo que se apresenta no mundo globalizado, tem obrigado as organizações a rever conceitos, quebrar paradigmas de gestão e buscar formas inovadoras de inserir e/ou permanecer neste novo ambiente turbulento e mutável. Esta necessidade de cultivar uma cultura de mudança e inovação torna-se, cada vez mais, fator imprescindível de sobrevivência e sucesso organizacional. Este pensamento é cultivado pela maioria dos estudiosos de organizações, executivos e estudantes de Administração e, segundo Grey (2004) eles parecem persuadidos pela idéia de que o mundo vive mudanças sem precedente, que as mudanças são condições de sobrevivência organizacional e ainda, que os trabalhos dos executivos giram em torno das mesmas. Porém, para o autor, a mudança é inerente à vida organizacional e seu processo é contínuo e natural, o que mostra claramente, o quanto ainda há para se estudar e entender os processos de mudança.

Neiva e Paz (2007) afirmam que apesar dos diversos estudos encontrados na literatura acerca de mudança organizacional muito ainda tem que ser estudado, pois, o problema inicial acontece a partir de conceituação mais precisa sobre a mesma, tendo por base que diversos fatores podem ocasioná-la tais como: objetivos, intensidade, temporalidade, pessoas envolvidas, tipos de mudança e outros. Conclui-se então que as mudanças organizacionais acontecem objetivando uma adaptação das organizações ao ambiente em que estão inseridas, ambientes estes, que apresentam diferentes cenários forçando, por parte das organizações, maior agilidade, flexibilidade e aprendizado contínuo.

Para Valle_Lima (2003), apesar dos diversos estudos acerca de mudança organizacional nas últimas décadas, poucos textos preocupam-se em definir o conceito, o qual considera elusivo por sua própria natureza:

(...) É elusivo pela dificuldade inerente em definir seus limites: o que não é mudança, em uma organização? Quando se pode afirmar que começa e termina um processo de mudança organizacional? Tudo que as organizações fazem, desde sempre, para obtenção de maior eficiência, por exemplo, não se constitui em mudança? (Valle_LIMA, 2003, p. 19)

É inegável ver a mudança organizacional como uma realidade do mundo atual. Todas as organizações, independente de tamanho, características e fins devem se preparar para enfrentar as mudanças, em ritmo cada vez mais acelerado, exigindo cada vez mais, maior flexibilidade e capacidade de adequação e/ou adaptação aos novos cenários. Elas (as organizações) precisam se preparar para lidar com as novas tecnologias e a nova sociedade que se vem formando nos últimos tempos. A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, como uma organização de ensino, também tem sofrido diversas mudanças ao longo de sua existência. A partir dos anos 80, por influencia da nova configuração da economia mundial, a chamada globalização, a rede começa a sofrer pressões deste novo cenário que lhe exigia “formação de técnicos em grande escala”, que viesse atender à economia brasileira, que na época vivenciava uma crise inflacionária. (MEC, 2008). Na segunda metade dos anos 90, as instituições de educação profissional e tecnológica iniciam seu processo de mudança. Surgiram a princípio algumas novas instituições com o objetivo de promover uma reforma curricular que não se limitasse à elaboração apenas de novos currículos técnicos e sim, que se construísse uma nova pedagogia institucional, que promovesse um alinhamento das políticas e ações das mesmas com o cenário econômico atual, principalmente para aqueles que demarcavam as demandas locais e regionais (PDE, 2008). Em 1999, amparadas pela Lei Federal nº 8.984, que instituiu o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, as instituições que compunham a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica iniciam a corrida para se transformarem em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). O processo desencadeou e continua desencadeando profundas transformações, em espaço de tempo muito curto, provocando com isso, mudanças significativas na realidade das instituições que compõem essa rede. Essas mudanças têm acontecido de forma muito rápida tornando-se necessário um estudo mais sistemático que facilite a compreensão desses processos e minimize as implicações que afetam os sujeitos

envolvidos, possibilitando o alcance da eficácia organizacional, que no caso em estudo, é uma educação de qualidade.

OBJETIVOS:

Geral:

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de mudança organizacional ocorrido no antigo Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba (antiga Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba, hoje Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Lei nº 11.892/2008) na visão dos sujeitos envolvidos.

Específicos:

- Descrever o processo de mudança organizacional em seus aspectos legais e administrativos.
- Analisar, sob a percepção dos atores envolvidos, as implicações oriundas da transformação de um modelo de "Escola Agrícola", que ofertava apenas o ensino médio e o técnico, para uma instituição de ensino superior e diversificada.
- Identificar as causas do processo de mudança organizacional.
- Determinar o tipo de mudança organizacional.
- Identificar as mudanças ocorridas e suas conseqüências para a organização e para os atores envolvidos.
- Investigar se houve resistência e quais as suas causas.
- Levantar o grau de satisfação dos sujeitos envolvidos.
- Descrever os pontos positivos e os pontos negativos do processo de mudança na visão dos atores envolvidos.

A base teórica deste trabalho busca, a partir de conceitos de organização e mudança organizacional, sustentação às questões que surgem em uma instituição de ensino que passou e continua passando por grandes mudanças, necessitando-se adequar para atender às exigências impostas pela "Reforma da Educação Profissional" estabelecida pela Decreto nº 2.208/97, que regulamentava os artigos da nova Lei de Diretrizes e Bases – LDB que tratam

especificamente da educação profissional e também, atender o novo cenário político, econômico e social. Cenário esse que exigia inovação, competitividade, produtividade e compromisso social e ambiental, o que obrigou essas instituições a ficarem atentas ao ambiente e aos seus componentes, detectando e procurando entender as suas necessidades e expectativas, avaliando e revendo seus papéis diante de tantas mudanças que afetariam a organização como um todo: estrutura física, recursos humanos, cultura organizacional, mudanças tecnológicas, práticas pedagógicas e suas relações com o ambiente externo (responsabilidade social e ambiental).

Este trabalho, buscando proporcionar uma leitura clara e lógica que permita a compreensão dos fatos ocorridos dentro da instituição pesquisada, está estruturado em três seções. A primeira seção descreve o conceito de organizações e a transposição desse conceito para a escola, com o objetivo de promover a sua compreensão como uma organização social que oferta serviços educacionais. Conceitua também mudança organizacional bem como suas causas e tipologia. A segunda seção descreve a metodologia utilizada no trabalho ora apresentado e, a terceira seção, apresenta os resultados obtidos na visão dos sujeitos envolvidos no processo de mudança organizacional ocorrido na instituição pesquisada.

1. ORGANIZAÇÃO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

1.1. As Organizações

O objetivo desta seção é conceituar organizações, entender a formação da sua estrutura, sua cultura e seus processos organizacionais, tendo em vista que elas (as organizações) estão presentes em toda nossa vida, produzindo bens e serviços para atender às nossas necessidades em um contexto econômico e social.

Para Hall (2004), a sociedade humana é formada por organizações de todos os tipos e tamanhos. A vida em sociedade é facilitada pelas atividades desenvolvidas por essas organizações, nos mais diversos setores de atuação, ou seja, as organizações existem para atender às necessidades e desejos das pessoas dentro do ambiente em que estão inseridas. Não só a extração e transformação de recursos naturais em produtos para o consumo, a prestação de serviços tais como: saúde, água, energia, segurança pública, alimentação, lazer, educação também atendem as necessidades humanas através das organizações. O autor ainda vai mais longe:

“As grandes transformações sociais da história têm sido essencialmente baseadas em organizações. A ascensão do Império, a disseminação do cristianismo, o crescimento e o desenvolvimento (e as mudanças) do capitalismo e do socialismo foram realizados por meio de organizações. (...) todos os temas com os quais se depara a sociedade contemporânea são impossíveis de ser compreendidos sem se considerar e compreender seu contexto organizacional”. (HALL, 2004, p.2).

1.1.1 Conceito

A palavra organização deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento e segundo Dias (2007), esta origem fornece uma boa idéia de seu significado: as organizações podem ser entendidas como instrumentos utilizados pelo homem para desenvolver determinadas tarefas, que devem ser realizadas em conjunto e não por um indivíduo em particular. As organizações são responsáveis por uma parte considerável das atividades econômicas, sociais, políticas e culturais; são elas que produzem bens e serviços para atender às necessidades da sociedade e dos indivíduos que a compõe. O que vem a ser enfim uma organização? Quais são seus objetivos e como são constituídas? Como é formada uma organização? Qual seu papel na sociedade?

Hall (2004, p. 30) formulou a seguinte definição de organização:

(...) Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

O autor supracitado afirma que os conceitos relativos à organização fazem alusão ao termo sistema. Sistema este formado por pessoas, recursos financeiros, recursos materiais atuando de forma conjunta para o alcance de objetivos. Segundo o autor, para que uma organização possa existir ela deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas a se comunicarem; atuarem de forma conjunta e atenderem a objetivos comuns. Assim, ele define organização como um conjunto de pessoas que realizam tarefas, de forma coordenada e controlada (gerenciamento), atuando em um determinado contexto ou ambiente, com vistas a atingir um objetivo pré determinado (eficácia), através da utilização correta dos recursos disponíveis (eficiência).

Por se tratar de um tema estudado por diversos autores da administração, vários são também os conceitos de organização encontrados na literatura. Para Kanaane (1994, p. 30), a organização é um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores, expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações. Por outro lado, Peter Drucker (1997) o conceito de organização está atrelado ao conhecimento, que é a base da eficiência e da eficácia, onde, eficiência é a correta utilização dos recursos disponíveis e eficácia é o alcance dos objetivos propostos. Outro autor a considerar é Etzioni (1989) que considera a organização como uma unidade social composta de objetivos e cuja função é garantir o alcance dos mesmos, ou seja, a razão de ser então da organização é servir aos seus objetivos. Para Bernardes (1993), as organizações são manifestações concretas de instituições e uma associação de pessoas com papéis e tarefas específicas. Para o autor, as organizações se caracterizam pela sua função de atender a certas necessidades sociais básicas, pela sua estrutura que é formada de pessoas e seu conjunto de crenças, valores e comportamentos comuns e ainda por suas relações que são estabelecidas por regras e normas organizacionais.

Dias (2007) entende organização como um ente social criado de forma intencional visando alcançar determinados objetivos por meio do trabalho humano e da utilização de recursos materiais. Portanto, os entes sociais devem ser administrados ou dirigidos e para isto, eles dispõem de uma estrutura organizacional que estabelece uma hierarquia, ou seja, uma relação de autoridade e responsabilidade entre eles, tais como: poder, divisão de trabalho, motivação, comunicações e outros. Para o autor, uma organização apresenta as seguintes características gerais:

- É um sistema social devidamente estruturado para alcançar determinados objetivos;
- Apresenta limites perfeitamente identificáveis;
- Constitui-se em um conjunto complexo, diversificado e harmônico;
- É um sistema aberto.

1.1.1.1 A Organização como Sistema Aberto

A Teoria Geral da Administração, de acordo com Maximiliano (1997) passou, ao longo dos anos, por significativa evolução, tendo como base a Administração Científica, que teve como precursor o empresário Fredrich Winslow Taylor, cuja finalidade principal da administração era aumentar a eficiência dos processos produtivos (modelo de organização mecanicista). Em seguida, surge a Escola Clássica da Administração, defendida por Henry Fayol, que determinava que as organizações deveriam ser divididas em grupos de funções essenciais que garantissem a produtividade (modelo de organização burocrática). Ambas as teorias foram muito criticadas, pois, o foco central era a organização, sua estrutura e seu processo produtivo, deixando de lado o ser humano que a compunha. Buscando suprir a necessidade de se corrigir esta tendência tecnicista e de desumanização do trabalhador, surge, nos anos 20 e 30, liderada por Elton Mayo, a escola das Relações Humanas, ou abordagem humanística. Segundo Morgan (2007), os problemas levantados pela visão mecanicista da organização levaram alguns teóricos organizacionais a abandonar a ciência mecânica e a inspirar-se, sobretudo na biologia como uma fonte de idéias para refletir sobre as organizações, cuja idéia central era investigar como as organizações funcionam e que fatores influenciam o seu bem estar. Assim, a partir dos anos 50, desenvolve-se o enfoque sistêmico da organização, fundamentado no princípio de que as organizações são organismos, e como

tal, estão “abertos” ao seu meio ambiente e devem se relacionar de forma coerente com este ambiente para garantir sua sobrevivência (Morgan, 2007). Sob o enfoque da teoria dos sistemas, de acordo com Hall (2004), as organizações caracterizam-se como um sistema aberto e dinâmico, onde o sistema é visto como um conjunto de elementos interdependentes que, interagem entre si, com determinados objetivos e efetuam determinadas funções. Mogan (2007, p. 37) reafirma este conceito ao descrever a organização como organismo vivo:

[...] as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olhe à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes.

Para Senge (2009), do jeito que a teoria dos sistemas surgiu na ciência moderna, existem duas tradições intelectuais diferentes por trás dela: a organização como máquina e a organização como organismo vivo, ambas descritas em metáforas por Morgan (2007). Senge (2007) afirma que a visão de um sistema vivo está ganhando cada vez mais relevância nos dias atuais, com sua interdependência e complexidade global.

1.1.1.2 A Escola como Organização

As organizações estão presentes em todos os segmentos sociais, cada uma com suas características, funções e importância. No mundo contemporâneo tem aumentado muito o número de organizações e suas funções. De acordo com Dias (2007) podemos encontrá-las: no setor público que corresponde às organizações governamentais; no setor privado que somam as empresas de capital particular e no terceiro setor, que representam as organizações não governamentais, as fundações, organizações filantrópicas e outras. Dentre os diferentes tipos de organizações encontramos as escolas que respondem por objetivos ligados à prestação de um serviço (público ou privado) que é a oferta de educação e a garantia de sucesso escolar. Para assegurar os objetivos propostos por elas (as escolas), é necessária uma gestão eficiente dos seus recursos (humanos, materiais e tecnológicos), disponíveis. Tavares (2007) determinados objetivos de acordo com as solicitações das afirma que a escola é uma organização social e como tal, cumpriu e vem cumprindo objetivos de acordo com as necessidades das gerações, porém, não é fácil compreender a escola como organização, pois, os estudos debruçam-se mais sobre as organizações industriais. Para a autora, a escola é uma

organização complexa e em permanente mudança, assim como as demais organizações e, seu bom ou mau funcionamento depende das interações entre as diversas forças participantes, exigindo de seus gestores, habilidades administrativas eficientes.

A escola, segundo Bourdignon e Gracindo (2001), pode se distinguir das demais organizações por diversos fatores, dentre eles:

- Por promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas (habilidades de conhecimentos – percepção), operativas e sociais dos alunos;
- Proporcionar condições para fortalecer a subjetividade (aspectos particulares) e a identidade cultural das pessoas;
- Preparar para o trabalho e formar para a sociedade tecnológica e do conhecimento;
- Formar para a cidadania crítica sujeitos ativos que visem a transformação e não somente a integração ao mercado de trabalho;
- Formar indivíduos para valores, ética, qualidades morais, traços de caráter, atitudes e convicções humanitárias de solidariedade.

Para Hall (2004) a sociedade é formada de organizações, de todos os tipos e tamanhos, responsáveis pela satisfação das suas diversas necessidades e promovendo mudanças ao longo de sua história e, dentre os diversos tipos de organização encontra-se a escola, cujo objetivo central é ofertar educação de qualidade para a sociedade que ela atende. Para Freire (1996), a escola é um espaço de relações sociais e humanas e como instituição social, ela tem tanto contribuído para a manutenção quanto para a transformação social. Para ele, a escola não é lugar só para estudar, mas, para se encontrar, conversar, confrontar-se com o outro, discutir e fazer política. Desta forma, a escola é um lugar de transformação, mas, para que isto aconteça, é preciso que ela (a escola) esteja intimamente ligada à sociedade que a mantém. O autor ainda destaca que a escola é, ao mesmo tempo, fator e produto da sociedade, pois, ela é uma instituição social, que interage com o seu ambiente, alterando-o e recebendo alterações dele, transformando a sociedade ao longo da sua história. Estas afirmações de Freire (1996), confrontadas com o conceito de organização afirmado por Hall (2004), consolidam a escola como uma organização, constituída de pessoas e recursos, cujo objetivo é atender às necessidades de seus clientes (os alunos e a sociedade em geral) , ofertando um produto de qualidade (educação), interagindo com o ambiente em que está inserida, influenciando-o e recebendo influências dele. Da mesma forma, Dias (2007) também afirma

serem, as organizações, um ente social criado de forma intencional, estruturado para alcançar objetivos e atender à sociedade à sua volta. Conclui-se então que, como as demais organizações, a escola é formada de pessoas, estruturada de forma a alcançar objetivos comuns e atender a necessidade de seus usuários (internos e externos), portanto, ela é vista como um sistema aberto e, é em sua organização que ela define sua missão, visão, objetivos e metas, bem como a escolha de estratégias para o alcance do seu objetivo, da mesma forma que trabalham as demais organizações sociais.

1.1.2 Interpretando as organizações

Entender as organizações não é tarefa fácil, porém imprescindível para seu sucesso, principalmente em tempos de mudanças. Morgan (2007), através de metáforas, faz uma brilhante interpretação acerca das organizações, comparando-as a imagens que permite vê-las como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas político, prisões psíquicas, fluxos e transformações e instrumentos de dominação, deixando claro que as mesmas são geralmente complexas, ambíguas e paradoxais:

- a) **As organizações vistas como máquinas** - No enfoque mecanicista, as organizações só funcionavam bem quando as máquinas também funcionavam bem, ou seja, o foco são as máquinas e os processos de execução das tarefas. A crença básica dos teóricos clássicos era a idéia da administração como um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle.
- b) **As organizações vistas como organismos** – nessa metáfora, o foco é a relação entre as organizações e os seus ambientes. As organizações são como sistemas vivos, inseridas em um ambiente mais amplo e interagindo-se com ele, envolvendo e integrando necessidades individuais e organizacionais. Usando esta imagem de um organismo vivo em plena interação com seu ambiente, Morgan (2007) encoraja que seja assumida uma visão da organização aberta e flexível:

(...) Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais. (Morgan, 2007, p. 53)

- c) **As organizações vistas como cérebros** - Morgan (2007) estabelece a capacidade de aprendizado organizacional; sugere, em particular, que as organizações inovadoras devem ser planejadas como sistemas de aprendizado que colocam ênfase especial em estar abertas à uma constante investigação e autocrítica, defendendo ainda, a administração estratégica como facilitador de aprendizado e ferramenta para respostas às ameaças e oportunidades apresentadas no seu ambiente.
- d) **As organizações vistas como culturas** - É uma metáfora que afirma que as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. O autor afirma que um dos principais pontos fortes desta metáfora reside no fato de que ela dirige a atenção para o significado simbólico ou mesmo “mágico” da maioria dos aspectos racionais da vida organização.
- e) **As organizações vistas como sistemas políticos** - Essa metáfora busca facilitar a compreensão e aceitação da realidade da política como um aspecto inevitável da vida organizacional. Segundo o autor, essa metáfora encoraja a ver como toda atividade organizacional é baseada em interesse e avaliar todos os aspectos do funcionamento organizacional.
- f) **As organizações vistas como prisões psíquicas** – Metáfora que combina a idéia de que as organizações são fenômenos psíquicos visto que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais, acreditando que as pessoas podem tornar-se confinadas ou prisioneiras a partir destes processos. Segundo Morgan (2007), essa metáfora pode dramatizar em excesso a maneira pela qual é possível cair em armadilhas geradas por formas assumidas de raciocínio. A metáfora ainda chama a atenção para o fato de que o ser humano pode criar mundos sociais geralmente vivenciados como problemáticos e limitantes, ajudando a identificar saídas para estas perigosas armadilhas, pois, faz com que as pessoas e as organizações reflitam com maior profundidade seus conceitos de verdades e racionalidades.

- g) **As organizações vistas como fluxo e transformação** - Morgan (2007) busca, por meio de análise de três imagens da organização, enquadrar a natureza e a origem da mudança, de forma que se possa entender sua lógica. Para o autor, a mudança deve ser encarada como certa e classificada como uma força externa que transforma o mundo ao redor, apresentando todos os tipos de novos problemas com os quais se tem lidar.
- h) **As organizações vistas como instrumentos de dominação** - Nessa metáfora, o foco fica por conta da análise do impacto negativo que as organizações provocam nos seus empregados e/ou no seu ambiente em nome de objetivos pré estabelecidos, tais como rentabilidade e desenvolvimento organizacional.

Na literatura encontram-se diferentes definições e interpretações de organização, porém, em todas elas estão presentes: o elemento humano, os recursos financeiros e materiais, atividades em conjunto para busca de um objetivo comum, estratégias e relações com o ambiente. Assim, é importante reafirmar a idéia da organização como sistema aberto em constante interação, construindo e reconstruindo estratégias de adaptação que possibilitem as tomadas de decisão por parte das pessoas que a compõe e que utilizam-se dos recursos e conhecimentos para alcançar os objetivos propostos, atendendo as necessidades dos ambientes (interno e externo). É um processo de construção que precisa ser planejado, organizado, executado e controlado, ou seja, gerenciado. Para tanto, torna-se necessário a estruturação da organização, com a divisão de funções e tarefas, mostrando assim, a importância da estrutura organizacional e seus impactos na organização e no seu contexto.

Neste momento, outro elemento de suma importância e que vem sendo discutido cada vez mais nos dias atuais é a visão holística da organização, ou seja, que sua totalidade é mais importante que a soma das suas partes e, nesta visão, a organização não pode ser fragmentada e as decisões não podem ficar centralizadas somente em alguns altos executivos, mas passam a ser responsabilidade de todos, em uma construção coletiva e democrática. Esta é a visão compartilhada descrita por Senge, em seu livro "*A Quinta Disciplina*". Para o autor, o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que interage com as outras, fundido-as em um corpo coerente de teoria e prática, de forma integrada, tão necessária às organizações contemporâneas e que nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo. Senge (2009) ainda afirma que à medida que o mundo se torna

mais interconectado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho, mas não basta que apenas uma pessoa aprenda, é necessário o aprendizado de todos. Assim, o aprendizado será realizado, de forma compartilhada e sistêmica, dentro das organizações, sendo indispensável ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional (Senge, 2009). Desta forma, as organizações que realmente alcançarão sucesso serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Segundo o autor supracitado, as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem e, a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, porém, sem ela (aprendizagem individual) a organizacional não ocorre e, define cinco novas tecnologias que convergem gradualmente para inovar as organizações que aprendem. São elas:

- **Pensamento sistêmico** – é um modelo conceitual, composto por conhecimentos e instrumentos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar as futuras direções para o aperfeiçoamento (amplia horizontes).
- **Domínio pessoal** – consiste em afirmar que é através do autoconhecimento que as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva.
- **Modelos mentais** – Constituem nas idéias profundamente enraizadas, generalizações e até mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e as suas atitudes.
- **A visão compartilhada** – Acontece quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo por todos assim as pessoas aprendem não como obrigação, mas por vontade própria, por comprometimento.
- **Aprendizagem em equipe** – Garante que as habilidades coletivas são maiores do que as individuais. Começa com o diálogo e termina com uma construção coletiva.

Da mesma forma, Morgan (2007) defende o aprendizado organizacional como um processo contínuo e indispensável para o desenvolvimento organizacional. Utilizando-se da metáfora das organizações vistas como cérebro, examina as organizações como sistema de

processamento de informações e de contínuo aprendizado, em busca de inovação e competitividade. O autor supracitado sugere que as organizações inovadoras devem ser planejadas como sistemas de aprendizado que enfatizam a necessidade de investigação e autocrítica. Afirma também que todo processo de aprendizagem é contingente à habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo nos ambientes organizacionais e à habilidade de desafiar hipóteses operacionais de maneira mais fundamental. Desta forma, Morgan (2007), apresenta quatro diretrizes que resumem como o enfoque das organizações orientadas para a aprendizagem pode ser desenvolvido:

1. Encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis, permitindo assim, que os membros de uma organização consigam lidar com incertezas de maneira construtiva;
2. Encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de explorar diferentes pontos de vista, ajudando a definir meios de enquadrar e reenquadrar assuntos e problemas de tal forma que eles possam ser focalizados de maneira aberta;
3. Evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizacional, relacionado com a importância da ação dirigida para a investigação;
4. Facilitar o desenvolvimento do aprender a aprender, que está relacionado com a necessidade de fazer intervenções que criam estruturas e processos organizacionais que ajudem a implementar os outros princípios anteriormente apresentados.

Morgan (2007) também menção, ainda que implícita, à visão holística das organizações quando, ao descreva-la como organismo vivo, reconhece que as organizações, seus indivíduos e grupos têm necessidades que devem ser satisfeitas garantindo várias formas de sobrevivência no novo contexto social e mercadológico. Portanto, compreender as organizações e como elas funcionam é uma tarefa complexa, porém, imprescindível para que elas sejam bem administradas e alcancem os objetivos propostos, principalmente neste momento de grandes e profundas mudanças globais. As leituras de organizações feitas por Morgan(2007) e Senge (2009), buscam permitir uma melhor compreensão das mesmas, seus princípios e objetivos, bem como seu processo de crescimento e desenvolvimento. Seus pensamentos se complementam e permitem definir um único conceito semelhante de

organização, apresentando-as como sistemas abertos que interage com o seu ambiente (interno e externo), compostas de pessoas que promovem aprendizagem e desenvolvimento organizacional, de forma sistêmica e compartilhada, permitindo vê-las como um todo e não como partes fragmentadas, em constante processo de mudanças, organizadas em estruturas e processos que visam atender as necessidades do meio social em que estão inseridas

1.1.3 Estrutura organizacional

Existem fatores que são indispensáveis para compreender as organizações e suas políticas organizacionais, uma delas é a estrutura organizacional, onde se estabelece a hierarquia organizacional, definem-se as relações de poder e mando e distribuem tarefas e funções específicas. As organizações são formadas por pessoas, recursos e processos estruturados de forma a permitir o sucesso organizacional. Para Dias (2007) abordar o tema estrutura organizacional é fazer referência aos aspectos relacionados à distribuição (dentro de toda organização), da habilidade e autoridade de tomar decisões, encontrar o melhor critério para dividir funções e a melhor estratégia de gerir as pessoas e as funções a elas designadas. A estrutura de uma organização depende de seu tamanho, complexidade e natureza modificando-se sempre que a organização se modifica, ou seja, à medida que as organizações se expandem e diversificam suas atividades elas desenvolvem também suas estruturas, criando dentro delas multidivisões, impactando diretamente nos sujeitos envolvidos e no seu contexto ambiental. Este processo é denominado de burocratização e permite a uma organização maior eficiência e eficácia, independente de quem sejam os membros que a compõem (Dias, 2007).

Vasconcellos (1972) afirma que a Estrutura Organizacional representa o quadro de funcionários de uma empresa, do primeiro administrador até os últimos escalões, compondo um conjunto de relações de autoridade e responsabilidade. As relações de autoridade configuram a situação de um elemento em face de todos aqueles que lhes são subordinados, isto é, trabalham sob sua direção, suas ordens e instruções. Por outro lado, as relações de responsabilidade marcam a posição dos subordinados diante daqueles que ocupam posições superiores, de quem devem receber ordens e orientações e a quem devem prestar contas de seu trabalho, constituindo assim, uma rede de hierarquia.

Para Hall (2004), as organizações podem sofrer alterações no tamanho, nas tecnologias adotadas, nos ambientes (interno e externo, macro e micro), modificar as estratégias de gestão e desenvolvimento. Por isso, na visão do autor, a estrutura

organizacional é dinâmica e deve estar sempre pronta para se adequar às mudanças que venham ocorrer dentro das organizações, seja por fatores internos ou externos, portanto, as alterações que afetam a estrutura organizacional podem ser explicadas por duas categorias principais: o contexto no qual as organizações operam e o projeto. Por contexto ele descreve a situação em que uma organização se encontra operando atualmente, situação esta que está, simultaneamente, sob controle do ambiente interno ou além dele, ou seja, no ambiente externo. Esta situação pode ser alterada pelo tamanho da organização, tecnologias utilizadas e cultura. Por projeto, o autor refere-se às escolhas feitas em uma organização (suas estratégias) de como ela deve ser estruturada (melhor modelo de instituição), visando sempre a eficácia organizacional.

Maia (1986) afirma que em toda organização coexistem duas estruturas básicas: a formal e a informal e, que em tempos ou clima de crise, sempre predomina a segunda. A estrutura formal, segundo o autor, configura-se basicamente pela discriminação dos cargos, pelas características dos ocupantes destes cargos, pelos objetivos e por todas as regras, limites e normas explícitas dentro das organizações. Já a estrutura informal, é determinada pelas características dos seus líderes informais, pelo conjunto de valores e costumes de um determinado grupo e pelo conjunto de limites e normas implícitas dentro das organizações. Para o autor supracitado o papel da estrutura informal é complementar e/ou resistir aos estímulos da estrutura formal, gerando, por sua vez, outros estímulos e reações e, esse jogo de forças (positivas e/ou negativas) é fator determinante para os resultados das organizações.

De qualquer forma, no mundo contemporâneo, as organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Elas (as organizações) estão buscando desburocratizar suas estruturas e trabalhar de forma a interagir mais com seu ambiente. A causa desta mudança, segundo Wood Jr (2004), é um fenômeno chamado de hipercompetição, que é inerente de um mundo de dinâmica complexa, onde os autores envolvidos interagem em nível mundial, vantagens competitivas são efêmeras e o ciclo de vida dos produtos é curto, instável e imprevisível. Assim, a sobrevivência das organizações neste novo contexto depende da sua capacidade de interagir com o mercado consumidor, fornecedor e até mesmo seu concorrente em um clima de cooperação e parceria, o que força o repensar da sua estrutura e também da sua cultura, que é considerada como um dos fatores mais complexos de se compreender e principalmente de mudar.

1.1.4 Cultura Organizacional

A cultura vem se tornando um tema central em diversas áreas de estudos organizacionais Wood Jr (2004). Segundo o autor, o interesse pelo assunto se deu devido à grande conexão estabelecida entre a cultura e o desempenho organizacional. Na literatura encontram-se diversas definições de cultura organizacional, porém, pode-se concluir que todas se voltam para a importância dos valores e crenças compartilhados dentro da organização e suas implicações sobre o comportamento dos seus componentes. A cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, seus processos de tomada de decisões e seu sistema de controle e produção de normas e comportamentos.

Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o sucesso permanente das organizações, pois ela é capaz de guiar o comportamento dos seus integrantes e de dar significado às atividades desenvolvidas por eles (Dias, 2007). O autor supracitado afirma que as organizações que obtêm sucesso apresentam culturas fortes, que atraem, mantêm e recompensam os seus colaboradores que se comprometem com os objetivos e metas estabelecidas por elas (as organizações). Assim, ele afirma que o conceito de cultura adotado pelos estudiosos da administração tem sua origem sociológica ou antropológica, que pode ser definido, de um modo geral, como um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas, compartilhados pelos indivíduos na organização e que surgem com a convivência entre eles, gerando padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, criando neles uma identidade organizacional que os diferencia das outras.

De acordo com Freitas (2002), a cultura organizacional pode ser considerada um instrumento de construção e reconstrução das relações pessoais no cotidiano organizacional, expressa nos valores, crenças, normas, significados e interpretações, para ele, é por meio da cultura da organização que se estabelece o que é ou não importante, formas de agir e pensar, condutas e posturas a tomar, tanto no ambiente interno quanto externo desta organização. É por meio da sua cultura que é possível manter uma organização unida, pois, ela expressa os valores ou idéias sociais e as crenças dos membros que a compõem. As organizações apresentam culturas diferentes, pois são diferentes por suas constituições e objetivos. Morgan (2007) afirma que compreender a cultura de uma organização não é tarefa fácil. É preciso desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais relevantes e vivos do processo de construção da realidade. Às vezes, existem aspectos tão sutis e

intrínsecos que sua identificação torna-se muito difícil. Para o autor a visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são, em sua essência, realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.

Para Dias (2007, p. 43), a cultura organizacional inclui regras que não modificam ao longo do tempo e moldam o comportamento dos seus componentes, podendo destacar, entre suas principais funções: transmitir um sentimento de identidade aos membros da organização; facilitar o comprometimento maior das pessoas que compõe a organização; fortalecimento da estabilidade do sistema social como um todo; e, oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos, que, permitirão as tomadas de decisões dentro das organizações.

Em resumo, o autor afirma que a cultura organizacional é um sistema de significados compartilhados mantidos pelos membros da organização e que a distingue uma das outras. Cada organização tem sua cultura própria, o que contribui para o desenvolvimento dos seus membros por meio de experiências trocadas entre os grupos, está implícita na estrutura formal da organização e explícita em seus membros. Suas alterações ocorrem lentamente, tem tendência a perpetuar, é intangível em seu todo, se expressa por meio de sinais, interage com seu entorno, é aceita pela maioria dos membros da organização, desenvolvendo inclusive a identidade dos mesmos e é transmissível aos novos.

A influência da cultura dentro das organizações é um fator relevante e que merece especial atenção dos gestores, principalmente quando a organização estiver vivendo em um contexto de mudança. Morgan (2007) chama atenção para este aspecto quando afirma que a cultura não é algo imposto sobre uma situação social, mas que ela se desenvolve durante o curso da interação social, portanto, deve ser reconhecida e levada em conta durante o processo de mudança organizacional.

1.1,4.1 A cultura organizacional no processo de mudança organizacional.

As organizações estão inseridas e interagidas com um determinado ambiente, influenciando e recebendo influência dele e, as pessoas que as compõem são os agentes responsáveis por estes processos, portanto, seus valores e costumes são componentes formadores da cultura organizacional. Uma das funções da cultura organizacional é a de adaptação ao meio e integração interna, pois ela mantém uma série de soluções preestabelecidas contidas em seus objetivos, seus meios e instrumentos e, sua solidez depende

o grau de compreensão pelos seus integrantes, portanto, evidencia-se então sua importância em um processo de mudança (Dias, 2007). É através da cultura que se percebe o que é importante para as organizações e para as pessoas que as compõem, a forma de pensar e agir, condutas e comportamentos, valores e condutas. Assim, ao ocorrer um processo de mudança, a cultura organizacional será afetada, portanto, deverá ser analisada e compreendida antes, durante e depois deste processo.

Motta (2003) afirma que a mudança é um assunto constante nas discussões que envolvem a cultura organizacional. Coloca também, que a cultura é vista como um processo e, como tal, está em constante mudança, pois, o surgimento de qualquer variável ao longo deste processo provocará alterações no mesmo. O autor explica que cada organização possui sua cultura e que esta, representa valores, ritos, mitos e modelos de comportamento que orientam e controlam os comportamentos individuais humanos, possibilitando a busca em conjunto, de um objetivo organizacional comum. Para ele, a cultura pode ser estudada através de várias abordagens explicativas, tais como: usar o paradigma “cognitivista” para ressaltar construção coletiva de uma cultura comum ou de um projeto único empresarial; uma abordagem simbólica que estudaria a função ideológica da cultura organizacional e seu papel como construtora de processos de tomadas de decisões e relações de autoridade e responsabilidade; abordagens psicodinâmicas que empregam a psicologia e a psicanálise para analisar a história da organização e as mudanças nos valores e cultura; e ainda, as abordagens prescritivas cujo objetivo é construir ferramentas para gerenciamento da cultura organizacional.

Wood Jr. (2004), afirma que todo processo de mudança organizacional requer um conhecimento prévio mais profundo do contexto e do cotidiano desta organização, quais são seus valores e crenças e ainda, como são as relações interpessoais desenvolvidas dentro das mesmas. Vale ressaltar a importância do fator humano e sua relação com o ambiente em que atua. Por isso, torna-se necessário entender o “conceito de cultura organizacional” para que possa minimizar os impactos e conflitos que possam surgir durante o processo de mudança, pois o mesmo provocando uma ruptura de padrões e alterações significativas no contexto organizacional e por consequência, no comportamento dos indivíduos que o compõe que poderão ser expressos por uma postura de resistência e/ou apatia, o que seria prejudicial ao sucesso da mudança e da própria organização.

Morgan (2007) afirma que nas organizações existem diversos sistemas de valores que competem entre si e criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme, ou seja, formam as subculturas organizacionais, cuja análise e compreensão são fatores imprescindíveis para o sucesso da implementação de uma

mudança organizacional. Ela (a cultura organizacional) não é o único fator que afeta o processo de mudança organizacional, porém, é o mais complexo, pois envolve a subjetividade, as crenças e valores dos indivíduos e dos grupos organizacionais, sendo que são eles que mudam, ou seja, são os agentes da mudança organizacional.

1.2 Mudança organizacional

1.2.1 Conceito

Todas as organizações, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, grandes ou pequenas, passam constantemente por mudanças, sejam elas intencionais ou não, cada vez mais velozes e imprevisíveis, podendo causar grandes impactos, tanto positivos quanto negativos. As formas como as organizações se preparam ou simplesmente recebem as mudanças é que vai definir se ela será benéfica ou prejudicial, se vai promover desenvolvimento ou declínio e se vai levar ao sucesso ou ao fracasso. Toda mudança gera um desconforto inicial, causa medo e insegurança, por isso é complexa e trabalha com a subjetividade dos recursos humanos da organização. Nem todas as pessoas estão preparadas para mudar, dar um passo rumo ao novo, ao diferente, portanto, todas elas são de alguma forma, afetadas pelo processo de mudança no seu contexto organizacional. O medo paralisa o ser humano e dificulta as ações de inovações, o que pode ocasionar resultados negativos e impedir o desenvolvimento e a eficácia organizacional.

Para Araújo (1982), mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Portanto, o significado de mudança organizacional pode variar de acordo com a percepção desta pelos sujeitos envolvidos, pois, para o autor supracitado, ela sempre envolverá mudança de comportamento das pessoas na organização, qualquer que seja sua intensidade e sua necessidade. Após pesquisas em organizações que passaram por processos de mudanças radicais e comparando a percepção dos gerentes que estavam à frente dos mesmos, Valle_Lima (2000) formulam um novo conceito de mudança organizacional:

Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos

e cultura); modificação que seja significativa, que atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas. (VALLE_LIMA, 2000, p.64).

Bruno-Faria, (2003, p. 128) após analisar diversos conceitos de mudança organizacional encontrados na literatura e incorporando a eles sua própria reflexão, propõe a seguinte definição para mudança organizacional:

“Qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrentes de fatores internos e/ou externos à mesma, e que tenha algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”.

A autora supracitada destaca que essas alterações podem ser de qualquer natureza, tais como: na estrutura (física e/ou organizacional), nos valores, nos processos de trabalho, nos procedimentos e rotinas e outros, desde que suas ocorrências gerem algum impacto ou implicações nos resultados e/ou nas relações interpessoais no trabalho. Afirma ainda que a definição por ela proposta, comparada aos diferentes conceitos encontrados na literatura, contempla uma ideia comum: a mudança é a alteração de uma situação passada para uma atual, incorporando à ela (ideia) , alguns aspectos relevantes, relacionados ao tipo, fatores e impactos da mudança organizacional.

Wood Jr.(2004) afirma que a maioria dos livros e artigos a respeito do tema mudança organizacional fazem menção à velocidade em que as mudanças (sociais, econômicas e políticas) vêm ocorrendo e à grande necessidade das organizações prepararem-se para enfrentar os novos desafios e adequarem-se à nova realidade, buscando superar as expectativas e atender as exigências do ambiente. Isso mostra a influência da pressão do ambiente, interno e externo, junto às organizações (colaboradores, consumidores, concorrentes, fornecedores, órgãos governamentais, mudança da força de trabalho, menor ciclo de vida dos produtos e sociedade em geral) exigindo velocidade e competitividade como condições primordiais para sua sobrevivência no atual cenário econômico, político e social. Assim, a mudança não é uma opção das organizações, mas sim, condição indispensável para sua adaptação aos novos cenários, bem diferentes e significativamente mais dinâmicos que os anteriores, assumindo, perante uma nova realidade, postura proativa em relação às mudanças necessárias. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, aumenta-se constantemente o número de concorrentes no mercado, reduz-se o ciclo de vida dos produtos, muda-se a força

de trabalho provocando constantes mudanças, o que exige, por consequência, maior flexibilidade e poder de adaptação às novas situações.

Segundo Robbins (2005) os colaboradores das empresas são os principais estimuladores de mudança organizacional ou os maiores obstáculos no processo. Ainda afirma que, a mudança organizacional (planejada ou não), para ser efetivada e obter resultados positivos, depende de uma força de trabalho comprometida e entusiasmada e para que isto aconteça, é necessário que o processo seja participativo e democrático, contando por tanto, com uma ótima comunicação entre os atores sociais envolvidos. Para mudar precisa-se, primeiramente, de uma conscientização por parte dos componentes organizacionais da necessidade da mudança. O processo de mudança, apesar de necessário, geralmente gera desconforto e insegurança, por isso deve ser planejado com cuidado, levando em consideração os sentimentos e os valores das pessoas que compõem as organizações, portanto, o enfoque central das mudanças organizacionais é o complexo humano, pois são as pessoas que mudam, que resistem ou atuam positivamente às mudanças. Isto é reafirmado por Chesine (2004) que diz que a mudança é inerente à condição humana e ocorre no cotidiano organizacional forçando as organizações a rever seus conceitos e estratégias para alcançar sua eficácia. Este conceito também é afirmado por Valle_Lima (2000) que conceitua mudança organizacional como uma intervenção, planejada ou não, nos componentes organizacionais e que tenha como objetivo principal a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas da sociedade onde estão inseridas, podendo ser ocasionada, neste contexto, por inúmeras razões.

1.2.2 Razões e características da mudança organizacional

Muitas são as razões que levam à mudança organizacional. Kaufman (1971), afirma que a mudança ocorre por meio da rotatividade de pessoal. Mesmo as organizações que mantêm um cuidadoso e eficaz processo de seleção e treinamento, as sucessivas gerações de pessoal organizacional não são iguais umas das outras, portanto, acontece um processo natural de mudanças no contexto organizacional, pressionado por culturas e formas diferentes de pensar e perceber os eventos. A mudança ainda pode ocorrer por força do ambiente, decisões legais, pressões de forças internas e externas para proteger ou consolidar o poder de grupos de interesses, ineficácia organizacional e outras.

Para Robbins (2005), as mudanças organizacionais ocorrem devido a fatores internos (características da própria organização) e externos (características macro) e podem

ser desencadeadas por seis aspectos, a saber: a natureza da força de trabalho, evolução tecnológica, choques econômicos, concorrência, tendências sociais e a política mundial. Quase todos os autores, ao escreverem sobre mudança organizacional, destacam a influência do ambiente na deflagração desse processo, porém, poucos estudos mostram os impactos que essas mudanças causam no ambiente e nas pessoas que o compõe.

Wood Jr. (2004) afirma que mudança organizacional não é opção, mas, condição primordial para que as organizações consigam adaptar-se aos novos cenários, substancialmente modificados e muito mais dinâmicos que os anteriores e, para que isto aconteça, as organizações precisam aguçar seu senso de percepção ambiental e contextual e ainda, compreender que mudar é preciso, fundamental. Para o autor, ela (a mudança organizacional), pode ter suas origens nas crises e problemas da organização, tais como: dificuldade de gerenciamento e de relacionamento (interno e externo), surgimento de novas oportunidades e novas diretrizes internas ou externas. Conforme Valle_Lima (2003), o fenômeno da mudança organizacional envolve várias características, enfatizadas em maior ou menor grau pelos vários autores que propõem a estudá-lo. Entre elas, podemos destacar:

- Intencionalidade da mudança (planejada ou não);
- Transformação/congruência sistêmica;
- Relevância do impacto;
- Resposta ao ambiente;
- Temporalidade da mudança;
- Mudança como uma construção social;
- Resposta à demanda interna.

Desta forma, podemos concluir que as mudanças acontecem por necessidades que envolvem a reestruturação formal da organização, novas tecnologias, mudanças institucionais (novas formas de relações entre as empresas), relações sociais, pressões legais, políticas e econômicas que exigem, cada vez mais, maior flexibilidade gerencial e novas reformulações estratégicas para garantir o sucesso e até mesmo a sobrevivência das organizações neste século XXI. Tudo que acontece no ambiente onde a organização está inserida reflete automaticamente em sua vida exigindo-lhe adaptação e evolução simultânea. Por isso, o estudo das mudanças organizacionais é um assunto de importância relevante frente

aos novos cenários apresentados, principalmente, por interferir diretamente, nos resultados pretendidos pela organização.

1.2.3 Mudança organizacional e suas tipologias

As mudanças são uma constante nas organizações contemporâneas, principalmente devido ao aumento da instabilidade ambiental e do aumento expressivo da competitividade gerada pela abertura de mercado, mudanças tecnológicas, níveis de conhecimento e informações e outras tantas trazidas pela globalização. Para Mendes (2005), as mudanças organizacionais podem acontecer de forma planejada ou não. A mudança planejada é por ele descrita como aquela cujo processo é premeditado, conduzido pelos gestores, por forças governamentais ou por mudanças nos cenários políticos e econômicos no ambiente externo, cujo objetivo é conduzir a organização a um novo estado, diferente do atual. Já a mudança não-planejada (espontânea), ocorre à medida que os componentes humanos das organizações vão procedendo a pequenos ajustes, de modo a responder com eficácia, aos desafios emergentes, geralmente provocados por fatores externos. O autor ainda ressalta que, a mudança planejada introduz mudanças espontâneas e gradativas, ou seja, que ela pode ocasionar algumas mudanças não planejadas.

Valle_Lima (2003), aponta que, apesar de inúmeras tipologias utilizadas na literatura sobre mudança organizacional, a mais amplamente divulgada refere-se a “incremental” *versus* “transformacional”, onde a primeira, altera apenas alguns aspectos da organização fazendo pequenos e contínuos ajustes e, ocorrendo em um ambiente de estabilidade; já a segunda, envolve uma ruptura de padrões anteriores, onde toda a organização é afetada, exigindo-lhe um redirecionamento em função das grandes alterações ocorridas em seu ambiente. Nesse tipo de mudança, as implicações são maiores, pois envolve mudanças na estrutura organizacional, mudanças na cultura e filosofia organizacional, mudanças nas estratégias administrativas e pedagógicas enfim, provoca mudança na organização como um todo.

Ainda que distintas, as mudanças incrementais e transformacionais podem se combinar, configurando um processo de mudança, sem risco à produtividade e à sobrevivência da organização e, que o conjunto de ações incrementais pode resultar em um processo de mudança transformacional. Alguns tipos de mudança organizacional provocam grandes rupturas nas organizações exigindo grandes habilidades gerenciais, outras, menos impactantes, sendo consideradas mudanças naturais, pois, fazem parte do cotidiano da

organização. Abaixo, Valle_Lima (2003) destaca alguns tipos de mudança organizacionais na visão de alguns autores:

Quadro I
Tipos de Mudança Organizacional

| Autores | Tipos de Mudança Organizacional | |
|----------------------------|---|---|
| Silva (1999) | Incremental/organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa. | Transformacional/institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização. |
| Weick & Quinn (1999) | Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem no cotidiano de toda organização, cujo acúmulo pode proporcionar uma mudança significativa na mesma. | Episódica Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem do seu ponto de equilíbrio. |
| Robbins (1999) | Mudança de 1ª ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa. | Mudança de 2ª ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere. |
| Nadler ET alii (1994) | Incremental/contínua Caracteriza-se pela continuidade do padrão existente podendo ter dimensões diferentes,mas é realizada dentro do contexto atual da empresa. | Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa. |
| Porras & Robertson (1992) | Mudança de 1ª ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização. | Mudança de 2ª ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radial e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais. |
| Greenwood & Hinings (1996) | Mudança convergente Caracteriza-se por pequenos ajustes na orientação organizacional já existente. | Mudança radical Ruptura com a orientação existente e transformação da organização. |

Fonte: Adaptado de Valle_Lima (2003, p.26)

A autora conclui que as mudanças descontínuas desafiam os dirigentes das organizações quanto ao reconhecimento rápido das condições ambientais críticas para que se torne possível, a escolha das estratégias mais relevantes para lidar com as novas demandas impostas por esse ambiente, ou seja, são responsáveis pelo aprimoramento das empresas. Já as mudanças descontínuas são responsáveis por alterações radicais na vida organizacional, respondendo às significativas transformações do ambiente externo das organizações. Objetiva

uma nova configuração global e promove uma ruptura com o passado e promove uma reorganização mais ampla de quase todos os elementos organizacionais.

A mudança organizacional, planejada ou não, contínua ou descontínua, necessita de uma análise além da ótica de estratégias, processos ou tecnologias. É preciso reconhecê-la também como uma mudança de relações: relações do indivíduo com a organização, com a sociedade, com seus pares e com ele mesmo e também, da própria organização com seus componentes e com a sociedade. Contudo, pode-se afirmar que um processo de mudança, por mais simples que seja, ocasiona implicações para as organizações e para as pessoas que a compõe. Wood Jr. (2004), classifica a mudança organizacional em cinco tipos diferentes: estrutural, estratégica, cultural, tecnológica e de recursos humanos, a saber:

1º) Mudança estrutural - É aquela onde ocorre qualquer tipo de alteração no organograma da organização, ou seja, nas áreas e funções internas e, por conseguinte, nas relações de autoridade e responsabilidade entre os componentes organizacionais. Ela é inevitável em um processo de mudança organizacional, principalmente, quando esta ocorre por pressões ambientais. Na visão desse autor, não cabe mais às organizações do século XXI, frente a tamanhas mudanças globais, manter uma estrutura rígida, engessada e fechada, que exacerba o modelo burocrático de organização e impeça a efetiva participação dos atores sociais envolvidos no desenvolvimento organizacional, fator primordial para adaptação aos novos cenários, em uma visão de sistema aberto que interagem de forma proativa e constante com seu ambiente.

Geralmente, as mudanças afetam direta ou indiretamente a estrutura organizacional de uma empresa e, uma das consequências deste processo para os membros das organizações são as questões relativas às carreiras e como elas são definidas. Estudar os processos de mudança na estrutura organizacional e na formação das equipes de trabalho é fundamental para a efetivação da mudança, pois, segundo Wood Jr. (2004) as novas formas de emprego/trabalho têm acarretado mudanças significativas nas carreiras dentro das organizações e por consequência, as relações no interior das mesmas. Para Kanter (1991), as principais mudanças organizacionais que afetam as carreiras são as reestruturações, ou seja, programas de reengenharia, a contratação de trabalho temporário, a terceirização de serviços e o incentivo ao empreendedorismo, fatores estes, que têm promovido produtividade com redução dos quadros de pessoal e ainda, em algumas organizações, a redução da remuneração que passa a ser recompensada pelo desempenho das funções e não mais pelo cargo.

Valle_Lima (2003) lembra que as mudanças nas estruturas organizacionais também podem trazer conseqüências positivas para os empregados tais como: incentivar a criatividade, geração de ideias e até mesmo a transformação dessas idéias em negócios próprios. Diante da perspectiva sistêmica, para que a organização tenha êxito no processo de mudança é imprescindível o envolvimento e comprometimento dos indivíduos que a compõem, indiferente da posição que ocupam dentro da cadeia hierárquica da organização.

2º) Mudanças estratégicas - Por mudanças estratégicas Wood. Jr. (2004) define como aquelas cujo foco está no mercado no qual a organização está inserida, e seu objetivo é satisfazer as necessidades do mesmo, como condição primordial de competitividade e sobrevivência. No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização ao ambiente em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional, ou seja, as organizações planejam ações e se antecipam aos eventos.

Silva (2003) afirma que ao estabelecer estratégias para um processo de mudança planejada ocorrem interferências de fatores de natureza cognitiva. A constatação da necessidade de mudança e até mesmo a forma de conduzi-la depende da percepção individual dos atores sociais envolvidos, percepção esta, que é delimitada por valores e crenças compartilhados na organização. Segundo o mesmo autor, estudos demonstram que fatores tais como estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e até mesmo os sentimentos humanos e o acaso interferem nas tomadas de decisões estratégicas racionais do dirigente.

Estevão (2005) considera as mudanças estratégias aquelas cujas finalidades são: assegurar a sobrevivência da organização, maximizar o lucro e/ou favorecer o crescimento da mesma. Para esse autor, as organizações precisam buscar uma diferenciação ligada à vantagem concorrencial, que decorrerá da construção de uma cadeia de valores e do seu reconhecimento pelos consumidores, o que mais uma vez, corrobora com as afirmações acerca da interação da organização com seu ambiente.

3º) Mudanças culturais - Na visão de Wood Jr. (2004), as mudanças culturais são aquelas cujas alterações envolvem os valores dos componentes organizacionais e o estilo de liderança. Esse autor afirma que ao iniciar um processo de mudança organizacional, é necessário levar em consideração o cotidiano da organização, a percepção de cada elemento que a compõe bem como suas relações com o referido processo, recorrendo se necessário, à remoção dos indivíduos que não aceitam os novos padrões impostos.

Dias (2007) corrobora com a afirmação acima citada, pois, para ele, quando se fala de “mudar a cultura” de uma organização, o que se quer dizer é que está havendo a necessidade de modificar ou reinterpretar os valores básicos profundamente integrados que operam no nível inconsciente, ou seja, é preciso mudar a maneira correta de enfrentar os problemas. Para o autor, a mudança na cultura organizacional só possível se houver um conhecimento dos valores fundamentais da organização, dos seus pressupostos básicos e suas premissas que induzem a tomada de decisões, sob pena de serem utilizadas como fundamentos da resistência cultural.

4º) Mudanças tecnológicas - Já as mudanças tecnológicas são aquelas que envolvem alterações nos processos e métodos de produção, que buscam maior produtividade e competitividade organizacional. Wood Jr. (2004) afirma que as mudanças acontecem por necessidades e que envolvem a reestruturação formal da organização, novas tecnologias, mudanças institucionais (novas formas de relações entre as empresas), relações sociais, pressões legais, políticas e econômicas que exigem, cada vez mais, maior flexibilidade gerencial e novas reformulações estratégicas.

Para Correia (2000), a inovação tecnológica constitui-se de uma das mais importantes forças de pressão externas para as mudanças organizacionais. Segundo ele, a inovação tecnológica altera processos e a imagem de produtos e serviços excluindo do mercado, as organizações que não acompanham as mudanças.

5º) Mudanças nos recursos humanos - Segundo Wood Jr. (2004), a mudança nos recursos humanos talvez seja a mais complexa, pois, diz respeito às relações comportamentais humanas no trabalho e sua forma de gerenciá-las. O enfoque central de um processo de mudança organizacional é, e deve ser a complexidade humana da organização, pois, são as pessoas que possuem o potencial para mudar e são elas também que sofrem os efeitos das mudanças (MAIA, 1986). O autor supracitado afirma que para mudar um comportamento é necessário que o ser humano passe por quatro fases distintas: na primeira fase, é necessário descobrir ou conscientizar-se da necessidade da mudança, minimizando assim, as barreiras e resistências inerentes a qualquer processo de mudança; a segunda fase está relacionada à quebra de paradigmas e a criação de nova postura, que seja satisfatória e permita a tomada de novas atitudes; a terceira, complementar à segunda, trata-se de transpor a barreira do medo e assumir de fato as novas atitudes; e por fim, a quarta fase consiste em não deixar levar pela generalização ou repetição de comportamento, ou seja, acomodação e ainda,

não se intimidar nem paralisar o processo de mudança caso os primeiros resultados não sejam positivos.

Wood Jr. (2004) escreve que o tema da mudança organizacional do trabalho não é novo, mas vem ganhando novos contornos nos últimos anos devido às pressões ambientais sofridas pelas organizações atuais, responsáveis inclusive, pela sua sobrevivência. Segundo o autor, o foco passou a ser: “Mudar para criar uma performance competitiva”. Alguns autores utilizam paradigmas para balizar a compreensão dos processos de mudança, dentre os quais, ele destaca: o paradigma funcionalista e o paradigma fenomenológico, onde, o primeiro se fundamenta na racionalidade e nas reações de causalidade simples e, o segundo, baseia-se na interpretação dos sistemas de significados dos atores organizacionais. Tomando estes dois paradigmas como referência, Wood Jr. (2004, p.268) coloca, como base para o estudo da transformação da função recursos humanos no processo de mudança organizacional, as seguintes questões que devem balizar o referido processo:

- Existe realmente uma transição na forma como trabalho é gerenciado que configure uma mudança do paradigma funcionalista para o paradigma fenomenológico?
- Como se situa a função recursos humanos neste contexto?
- Caminha-se realmente para sua dissolução ou assimilação pelas áreas que tomaram a frente na condução das mudanças atuais?

Quaisquer que sejam as razões para uma mudança organizacional, o processo tem se tornado complexo, principalmente pela velocidade com que as coisas vêm acontecendo no mundo atual provocadas, de forma relevante, pelo avanço tecnológico e o processo de globalização. As organizações precisam estar atentas a todas as alterações que se apresentam no seu contexto social para que elas possam conviver com os resultados desses processos (adaptação ao ambiente) ou projetarem suas ações de forma a se prepararem para os impactos que as mudanças trarão para seus negócios (VALLE_LIMA, 2000).

1.2.4 Conseqüências da mudança organizacional

1.2.4.1 Conseqüências da mudança para as organizações

Geralmente, as mudanças afetam direta ou indiretamente a estrutura organizacional de uma empresa, suas políticas internas e externas e até mesmo sua identidade. O real é que as mudanças são necessárias, estão acontecendo de forma histórica e com uma velocidade voraz, obrigando todos a quebrar paradigmas, estabelecer estratégias e promover ações visando adequação ao ambiente e superando expectativas. Valle_Lima (2003) afirmam que a premissa adotada pela maioria dos livros e estudos sobre mudança organizacional é a de que essa é sempre benéfica, embora não seja esclarecido para quem e nem sob que perspectiva. As autoras citam duas hipóteses que sustentam a realização de mudanças organizacionais, independentes de suas naturezas: a primeira relaciona a mudança organizacional com a própria sustentabilidade institucional, baseada na adaptação da organização ao seu ambiente; a segunda relaciona a iniciativa de mudança à obtenção de maior eficiência organizacional.

Confrontando os conceitos de mudança e suas implicações para as organizações, propostos por Bruno-Faria (2003) e Valle_Lima (2003) percebe-se a relação direta da pressão sofrida pela mesma por parte do seu ambiente (interno e externo) e também, que o processo pode, tanto trazer conseqüências positivas quanto negativas, dependendo para tanto, das estratégias formuladas para sua implementação, envolvendo, principalmente, o processo de comunicação e a participação efetiva de todos os atores sociais, pois de alguma forma, eles estarão sofrendo algum reflexo que decorrerá desta mudança e são eles ainda, os responsáveis pelas efetivas ações necessárias ao processo (BRUNO-FARIA, 2003; VALLE_LIMA, 2003) O que evidenciamos nos estudos do processo de mudança, seus tipos e causas é a pressão pela qual as organizações atuais estão passando, exigindo-lhes a formulação de estratégias que possibilitem sua adaptação frente às exigências ambientais neste novo cenário competitivo e inovador. Então, mudar tornou-se condição vital para a sobrevivência organizacional e, a forma com que ela gerencia o processo de mudança é que vai definir se as conseqüências serão positivas ou negativas.

1.2.4.2 Conseqüências da mudança para os membros que compõem a organização

Toda mudança provoca reações devido às dúvidas e incertezas a respeito do futuro. O medo e a insegurança são inerentes ao ser humano e causam angústias podendo levá-los a uma atitude de comodidade ou resistência ao novo. Este fato não é diferente dentro das organizações, pois as mesmas, são formadas de pessoas e estas, são diretamente afetadas por qualquer processo de mudança, desde a sua elaboração até a sua efetiva implementação.

Um dos fatores que mais podem contribuir tanto para minimizar ou maximizar os impactos das mudanças é a comunicação, pois, o primeiro passo rumo ao sucesso na implementação das mudanças pode ser determinado pelo conhecimento que os atores envolvidos possuem a respeito do processo. Outra consequência da mudança organizacional para os membros das organizações são as questões relativas às carreiras e como elas são definidas. As novas formas de emprego/trabalho têm acarretado mudanças significativas nas carreiras dentro das organizações causando insegurança em seus componentes humanos.

Valle_Lima (2003) citando Kanter (1991) apresenta as principais mudanças organizacionais que afetam as carreiras, a saber: as reestruturações, ou seja, programas de reengenharia; a contratação de trabalho temporário; a terceirização de serviços; e o incentivo ao empreendedorismo. Segundo a autora, estes fatores têm promovido produtividade com redução dos quadros de pessoal e ainda, em algumas organizações, a redução da remuneração, que passa a ser recompensada pelo desempenho das funções e não mais pelo cargo. Ainda Valle_Lima (2003), lembra que as mudanças organizacionais também podem trazer consequências positivas para os empregados tais como: incentivar a criatividade, geração de ideias e até mesmo a transformação dessas ideias em negócios próprios.

Segundo Bressan (2003), de uma maneira geral, o que se observa nos estudos a cerca dos processos de mudança organizacional é o fator resistência, que pode acontecer devido ao fato de que as mudanças, independente do tipo ou objetivo, não costumam ser bem-vindas. Analisando os conceitos de mudança e suas implicações para as organizações e seus componentes percebemos a relação direta da pressão sofrida pela mesma por parte do seu ambiente (interno e externo) e também que o processo pode tanto trazer consequências positivas quanto negativas, dependendo para tanto, das estratégias formuladas para a implementação da mudança, envolvendo principalmente, o processo de comunicação e a participação efetiva de todos os atores sociais, pois de alguma forma, eles estarão sofrendo algum reflexo que decorrerá desta mudança e são eles ainda, os responsáveis pelas efetivas ações necessárias ao processo (BRUNO-FARIA, 2003; VALLE_ LIMA, 2003).

Seja qual for o tipo e o tamanho da mudança ocorrida dentro de uma organização ela sempre trará implicações, tanto para a organização quanto para os indivíduos que a compõe. Segundo (Morgan, 2007), a maneira como o processo é entendido permitirá a formulação de soluções dos problemas que dele advirem, principalmente a resistência por parte dos atores envolvidos, garantindo assim, a eficácia organizacional diante de uma efetiva mudança organizacional.

1.2.5 Resistência às mudanças

A resistência pode ser considerada um fator inerente ao processo de mudança, pois altera rotina, comportamento, valores, relações pessoais e interpessoais, e até mesmo a forma de pensar e agir das pessoas, levando-as à uma reação, positiva ou negativa. Na maioria das vezes, a resistência é considerada como uma barreira ao processo de mudança organizacional, principalmente por surgir de uma situação de medo, insegurança e falta de conhecimento do futuro, ou seja, gera conflito interno, provoca diversas reações que podem levar ao fracasso organizacional (ROBINS, 2005).

Bressan (2003), em seus estudos sobre a reação à mudança organizacional, afirma que apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reação dos atores organizacionais. Essas reações variam de adesão imediata à proposta de mudança à resistência completa a qualquer tipo de mudança. Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato de a mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho.

Seguindo o ditado popular “toda ação gera uma reação” pode-se entender que um processo de mudança poderá desencadear conflitos nos componentes organizacionais, pois envolve sentimentos e subjetividades acarretando assim, resistências ao processo e dificuldades na implementação do mesmo. Valle_Lima (2003) cita uma afirmação de Ashforth & Mael (1998) de que a resistência ao processo de mudança pode estar dentro do que se estabelece implicitamente como aceitável dentro da organização, a qual é denominada resistência autorizada, ou ultrapassar esses limites levando a uma resistência não autorizada.

(...) Essas resistências podem ser tentativas de manutenção da própria identidade, ameaçada pelas mudanças que acontecem dentro da organização. Segundo alguns autores, tais mudanças basicamente se refletem sobre a tarefa e, portanto, sobre a autonomia e controle exercidos anteriormente pelo empregado, na sua execução, nas redes de relações informais entre membros organizacionais e na perda de poder vinculado à ocupação de determinados postos ou ao domínio de conhecimentos ou habilidades específicas valorizadas antes da mudança. (ASHFORT & MAEL, 1998; VALLEY, 1998; NADLER, 1994, apud VALLE_LIMA 2003, p. 55).

Para Robbins (2005), a resistência à mudança não possui uma forma padrão, podendo ser a mesma, aberta, imediata, implícita ou protelada, porém, o que deve ser

considerado no processo é a forma de gerenciar estas resistências, detectando e compreendendo-as para que os seus efeitos possam ser minimizados e não prejudiquem a efetivação do mesmo. Segundo o autor supracitado, a resistência aberta e a imediata são mais fáceis de serem enfrentadas, pois são rapidamente manifestadas pelos sujeitos envolvidos no processo de mudança, porém, a resistência implícita torna-se mais difícil de ser identificada, o que torna seu controle mais difícil. A resistência protelada é um tipo de conflito que mascara a reação dos atores envolvidos no momento da mudança, surgindo tempos depois. As fontes de resistências ocorrem devido a vários fatores dentre eles a mudança de hábito, que está ligada diretamente à cultura organizacional, insegurança no âmbito profissional, fatores sociais e econômicos como o medo de perder *status* e/ou poder aquisitivo e até mesmo do desconhecido, que geralmente é provocado pela falta de comunicação. Robins (2005), indica seis estratégias que podem, segundo ele, ser utilizadas como ferramentas para que as organizações possam enfrentar e reduzir as resistências ao processo de mudança. São elas:

- Educação e comunicação;
- Participação;
- Facilitação e apoio;
- Negociação;
- Manipulação e cooptação; e
- Coerção.

Para Chesini (2004) as resistências são inerentes aos processos de mudança. Ela afirma que as mudanças organizacionais não surgem por causa de fatores técnicos em si, mas sim, devido a considerações sociais e humanas, compreendidas pela percepção que as pessoas afetadas pela mudança têm da forma como ela irá conduzir suas alterações dentro das organizações. Segundo a autora existem várias formas de trabalhar as resistências tais como: divulgação de informações e bom processo de comunicação, atribuições de tarefas e responsabilidades, promoções de treinamentos e habilidade de gerenciar o período de transição onde se manifestarão hábitos antigos em confronto com o pretendido pela nova forma organizacional, porém, para ela, a maneira mais eficaz de quebrar as resistências às mudanças é desenvolver, em conjunto, uma visão positiva do futuro e fazer com que as mudanças aconteçam de forma participativa.

Até aqui foram apresentadas as bases teóricas deste trabalho e pretende-se com ela possibilitar a compreensão de um processo de mudança organizacional dentro dos conceitos de organização propostos por Hall (2004) e Dias (2007), ambos destacando a organização como um ente social, formada de pessoas que utilizam recursos e estratégias para atingir objetivos pré-determinados em consonância com o ambiente em que está inserida, buscando satisfazer as necessidades da sociedade que o compõe. Desta forma, a escola é contextualizada como uma organização que oferta educação (objetivo) que com seus recursos disponíveis buscam uma melhor formação de seus clientes (alunos) para atender as necessidades de uma sociedade (mercado).

Como organização, a escola, como bem colocada por Freire (1996), é uma organização social que promove transformação social. Outra visão das organizações é apresentada por Morgan (2007), que utiliza metáforas para facilitar a compreensão deste fenômeno social e ainda, Senge (2009), que apresenta a organização dentro de uma visão holística onde o todo é mais importante que a soma das partes em separado. Assim, concebendo a organização como um todo, é necessário conhecer sua estrutura, cultura, políticas de relacionamento e estratégias, pois, ao sofrer um processo de transformação, todos estes elementos, de alguma forma, serão modificados. Esta afirmação é encontrada também em Wood Jr. (2004) que salienta a importância de se conhecer a organização em sua totalidade para que as mudanças organizacionais possam alcançar os objetivos esperados, ressaltando aqui, o conceito de mudança organizacional proposto por Valle_Lima (2002) que a considera qualquer modificação, planejada ou não, que ocorre em todos os componentes organizacionais, objetivando o melhor desempenho da organização.

Após o desenvolvimento da base teórica aqui apresentada e fazendo uma relação com ela, este trabalho buscou identificar o tipo de mudança organizacional ocorrido na instituição pesquisa, bem como suas causas, as conseqüências e resistências encontradas durante o processo. O estudo também levantou o grau de satisfação e insatisfação dos sujeitos envolvidos acerca da mudança organizacional ocorrida, bem como seus pontos positivos e negativos. Será apresentada, na seção seguinte, a metodologia utilizada para a realização deste trabalho bem como os meios de investigação respectivamente aplicados.

2 - METODOLOGIA

O objetivo desta seção é descrever a abordagem metodológica utilizada para coleta dos dados, caracterizar a população participante deste estudo, bem como os meios de investigação utilizados no levantamento dos dados.

2.1 Abordagem Metodológica

O presente estudo trata-se de um estudo de caso realizado a partir de uma pesquisa qualitativa cuja técnica utilizada foi uma análise documental, aplicação de uma entrevista semi-estruturada e a realização de um grupo focal.

Segundo Neiva (2003) poucos estudos discutem profundamente a abordagem metodológica para analisar os processos de mudanças organizacionais existindo, desde o início da década de 80, uma discussão bastante recorrente sobre a validade dos métodos experimentais que utilizam pré e pós-testes para avaliação dos processos de mudança organizacional. A autora afirma que os estudos não concluem sobre quais abordagens metodológicas que seriam mais adequadas para analisar e avaliar as intervenções para a mudança organizacional, principalmente, por causa do dinamismo dos ambientes organizacionais. Neiva (2003) citando Huber e Van de Ven (1995) apresenta o estudo de caso como a metodologia mais usada recentemente para a avaliação das mudanças organizacionais, pois segundo os autores por ela citados, os estudos de caso proporcionam a sinergia dos métodos combinados, o que garante a validade interna e a possibilidade de generalização das descobertas, o que chamam de validade externas.

Lüdke & André (1986) afirmam que o estudo de caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa mais aceita na área da educação principalmente, pois, descreve um evento, em um determinado tempo e lugar, sem a obrigatoriedade de ser seguida uma linha rígida de investigação, ou seja, ele permite que sejam utilizados vários instrumentos e estratégias de investigação. Segundo Kipnis (2005), a pesquisa qualitativa oportuniza uma melhor captação do modo de pensar e de se expressar dos sujeitos envolvidos no processo em estudo. Essa modalidade de pesquisa, segundo Lüdke & André (1986, p.5) trás aberturas à coleta dos dados através de questionários semi-estruturados, observações participativas onde o pesquisador, relacionando-se diretamente com o ambiente, vivenciará o problema no cotidiano, buscando entender melhor o processo, interagindo e “servindo de veículo entre conhecimentos acumulados na área e as novas evidências que serão estabelecidas a partir da

pesquisa.” O estudo de caso pode ser caracterizado em: exploratório (servindo de base para obter as informações preliminares sobre o objeto em estudo); descritivo (descrevendo o evento); e, analítico (quando problematiza o caso e busca construir ou desenvolver uma nova teoria acerca do mesmo ou confrontá-la com a teoria já existente).

Neste contexto, para o presente trabalho realizou-se um estudo de caso, exploratório, porque a análise documental permitiu levantar informações imprescindíveis para o referido estudo e, analítico porque apresentou um problema de pesquisa que foi conhecer as implicações oriundas do processo de mudança organizacional, na visão dos sujeitos envolvidos, no Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica – CEFET Rio Pomba. A análise documental foi realizada em documentos internos do departamento de recursos humanos (estrutura organizacional, Plano de Desenvolvimento Institucional, portarias e decretos), documentos da secretaria escolar (número de cursos, vagas e matrículas) e documentos internos não publicados tais como textos relatando a história da instituição. Esta análise documental permitiu transcrever os diversos processos de mudança organizacional que ocorreram na instituição pesquisada ao longo de sua existência, em suas bases legais e históricas, possibilitando aos que a ela recorrerem uma melhor compreensão dos mesmos e do seu contexto atual. As entrevistas apresentam a visão dos atores envolvidos no processo de mudança organizacional acerca da transformação da Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba em Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica, quais foram as causas, tipos, resistências e resultados. As entrevistas seguiram um roteiro proposto com 08 (oito) perguntas e foram gravadas em um aparelho de MP4 e transcritas posteriormente para meio eletrônico, utilizando-se do Word. As mesmas, após serem gravadas e transcritas, foram analisadas pela entrevistadora buscando o paralelo entre as respostas e os objetivos propostos pelo presente trabalho. Participaram desta entrevista semi-estruturada tomando os servidores efetivos com mais de cinco anos de efetivo exercício na instituição, que teriam, segundo a pesquisadora, condições de responder às perguntas acerca do evento. Preocupou-se também em proporcionar uma interação entre entrevistador e entrevistados para que os mesmos se sentissem à vontade e em nenhum momento, coagidos. Esta preocupação ocorreu porque a instituição pesquisada sofreu, no momento da transformação organizacional, uma divisão de opiniões resultando em dois grupos políticos distintos: um apoiava o candidato à diretor geral indicado pelo diretor responsável pelo processo de *cefetização* (que estava no poder há 14 anos por escolha indireta) e outro grupo, em nome da necessidade de mudanças políticas e descentralizada, apoiava outro candidato.

Foi também realizado um grupo focal cujo objetivo foi descrever os pontos positivos e negativos oriundos do processo de mudança. Este grupo focal teve certa limitação devido ao momento de grandes mudanças que a instituição estava novamente vivenciando e evitando distorções que pudessem gerar conflitos de ordem política. Assim, o grupo ficou restrito a quatro servidores, tendo como critério para a escolha, a participação dos mesmos na comissão de elaboração do projeto de “*CEFETIZAÇÃO*”. O foco do debate foi enumerar os pontos positivos e negativos da mudança organizacional que foram transcritos para um quadro comparativo.

2.2 Contexto da Pesquisa

2.2.1 – Caracterização da instituição pesquisada

O antigo CEFET Rio Pomba, hoje *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais, possui em seu quadro efetivo de pessoal, 247 servidores técnico-administrativos e 103 professores efetivos. Para a realização da pesquisa, os participantes do estudo foram escolhidos, em nível de trabalho, entre os professores e os servidores técnicos administrativos que tivessem mais de cinco anos de efetivo exercício, pois seria necessária a participação dos mesmos no momento da efetiva mudança, conhecendo, portanto, as duas fases da instituição. Os participantes foram divididos em três categorias: técnicos de nível médio, técnicos de nível superior e docentes. A divisão mencionada teve como objetivo, garantir a participação de representantes de todas as classes que compõem a estrutura organizacional da instituição. Foi realizado um total de 13 entrevistas, sendo: 05 servidores técnicos administrativos de nível médio, 04 servidores administrativos de nível superior e 04 docentes, adotando, portanto, para um trabalho mais objetivo e delimitado, o critério da saturação onde a entrevistadora optou por analisar 03 entrevistas de cada segmento, preocupando-se, porém, com a eficácia dos resultados da pesquisa. Outro critério utilizado na escolha dos servidores para a coleta dos dados foi o da imparcialidade. Assim, foram entrevistados tantos os servidores que tiveram atuação direta ou indiretamente no processo de mudança como também aqueles que não tiveram participação nenhuma, porém algumas pessoas foram escolhidas por conveniência da entrevistadora, ou seja, por maior facilidade de acesso às mesmas, principalmente pela forte questão política enraizada na cultura organizacional. Algumas entrevistas tiveram que ser descartadas, pois a

pesquisa foi mal interpretada pelos entrevistados que faziam parte do grupo opositor à administração, cujas respostas se resumiam em: ” *não sei, prefiro não opinar, nada a declarar, etc.*”, o que demonstra que a questão política é presente dentro da organização e, que a mesma pode ser considerada um fator de resistência ao processo de mudança organizacional.

2.2.2 Caracterização da Amostra

As entrevistas foram realizadas com nove servidores efetivos, entre técnicos administrativos e docentes, com mais de cinco anos de efetivo exercício. Para manter a identidade e não causar transtornos ou desconfortos de nenhuma natureza, os entrevistados foram identificados nesse trabalho por letras do alfabeto e números assim definidos: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 e A9, escolhidas de forma aleatória, sem nenhuma ligação ou referência aos mesmos, buscando sempre garantir o sigilo e respeitar as opiniões sem causar danos ou problemas a nenhuma das partes, indicando uma visão global e por consequência, um diagnóstico mais real das implicações trazidas pelo processo de mudança organizacional na visão dos seus atores. O grupo focal contou com a participação de quatro servidores efetivos, ocupantes de cargos de confiança na direção no momento do processo de mudança.

Quadro II
Caracterização da amostra

| * Categoria | De 05 a 20 anos de serviço | Mais de 20 anos de serviço | Exerce cargo de confiança | Participou do processo |
|--------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|
| Professor 1 | X | | Não | Não |
| Professor 2 | X | | Sim | Sim |
| Professor 3 | | X | Sim | Não |
| Técnico NS 1 | X | | Sim | Sim |
| Técnico NS 2 | X | | Sim | Sim |
| Técnico NS 3 | X | | Sim | Sim |
| Técnico NM 1 | | X | Não | Não |
| Técnico NM 2 | X | | Sim | Não |
| Técnico NM 3 | X | | Sim | Sim |

Fonte: Dados da pesquisa

* NS = nível superior

* NM = nível médio

* A1 a A9 = identificação fictícia dos entrevistados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo desta seção é apresentar os resultados e as discussões deste estudo, que buscou identificar, na visão dos atores envolvidos, as implicações oriundas de um processo de mudança organizacional ocorrido dentro de uma instituição de ensino.

3.1 CEFET Rio Pomba –caracterização

A análise documental efetuada permitiu conhecer melhor o Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba – CEFET RP e seu processo de desenvolvimento histórico. Criado pelo advento da transformação da Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba, pelo Decreto de 14 de novembro (BRASIL, 2002), a instituição era uma autarquia federal que promove educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades que, em 28 de dezembro de 2008, sofreu outra transformação: passou a ser campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais, pela Lei Federal nº 11.892, (BRASIL, 2008)), que vem mudar, novamente, não somente a denominação, mas também sua estrutura física, humana, pedagógica, política e social. As mudanças foram políticas de governo que pretendia, em todos os seus momentos, expandir a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica para que a mesma pudesse ampliar sua oferta de educação profissional e tecnológica, gratuita e de qualidade, a uma camada cada vez maior da população brasileira, atendendo aos apelos mercadológicos e sociais de cada época.

A Educação Profissional e Tecnológica, por meio das Escolas de Aprendizagem Artífices, desempenhava papel relevante no enfrentamento dos desafios surgidos ao longo do processo de desenvolvimento econômico do País. Elas surgiram ainda sob o domínio do capital agrário-exportador, porém, alguns anos depois, elas passam a ocupar outro espaço muito significativo que foi a preparação para a indústria, pois, no período de 1930 a 1945 a economia brasileira alterou definitivamente o seu eixo agroexportador para o industrial, época que marca também o início do capitalismo industrial nacional (CUNHA, 2000). Neste contexto, as escolas públicas profissionalizantes vão, aos poucos, se posicionando para atender ao novo modelo de sociedade e passam a articular suas ações com as políticas de desenvolvimento econômico que as consagram como formadoras de mão-de-obra tendo em vista o seu papel estratégico para o país e, em 1942, essas escolas são transformadas em Escolas Industriais e Técnicas, passando assim, a ofertar formação profissional em nível

equivalente ao do secundário, permanecendo assim até o ano de 1959, quando passam a ser autarquias federais e ganham a denominação de Escolas Técnicas Federais. Com isso, intensifica-se a formação dos técnicos, mão-de-obra indispensável para atender a crescente aceleração do processo de industrialização (MEC, 2008, p. 14).

Foi neste período, mais precisamente em 1956, que foi criada a “Escola Agrícola de Rio Pomba”, subordinada ao Ministério da Agricultura, utilizando as terras e benfeitorias do Departamento Nacional de Produção Animal e da Estação Experimental de Fumo do Serviço Nacional de Pesquisas Agronômicas, mantidos pelo Ministério da Agricultura no Município de Rio Pomba – Minas Gerais objetivava atender aos anseios políticos, econômicos e sociais da região da Zona da Mata de Minas Gerais, idealizando-se uma escola voltada para as necessidades do meio rural. Ao longo de sua trajetória, a instituição de ensino sofreu as seguintes alterações:

- 1964: passa a denominar-se Ginásio Agrícola de Rio Pomba pelo Decreto nº 53.558/64;
- 1967: o Decreto nº 60.731 transfere o Ginásio Agrícola de Rio Pomba para a esfera administrativa do Ministério da Educação e Cultura;
- 1968: o Decreto nº 62.178 autoriza o Ginásio Agrícola de Rio Pomba a extinguir gradativamente o Curso Ginásial, e passa a denominar-se Colégio Agrícola de Rio Pomba;
- 1975: é criada a Coordenadoria Nacional do Ensino Agropecuário – COAGRI – Órgão Central de Direção Superior do MEC, que subordina todos os Colégios Agrícolas Federais existentes. Este período foi marcado por profundas mudanças na política de educação profissional. As escolas são incentivadas a aumentar o número de vagas ofertadas para atender ao Plano de Desenvolvimento Econômico que visava intensificar a produção industrial e manter acabar com a recessão econômica que o Brasil vivia na época;
- 1979: o Decreto nº 83.935 altera a denominação do Colégio Agrícola de Rio Pomba para Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba – MG. Um ano depois da transformação das Escolas Técnicas Federais do Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFET Paraná, CEFET Minas e CEFET Rio de Janeiro), mudança essa que conferiu às instituições transformadas atribuição de atuar em nível mais elevado da formação, que já começava a ser exigida em função do padrão de produção (MEC, 2008);

- 1993: Pela lei nº8731, a Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba é transformada em autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto nos termos do Art. 2º do Anexo I do Decreto nº 2.147 de 14 de Fevereiro de 1997. Esta mudança confere-lhe maior autonomia administrativa, política e financeira, desencadeando um processo de realinhamento curricular que construiu uma nova pedagogia institucional. O principal objetivo era alinhar as políticas e ações das instituições ao cenário, principalmente no que dizia respeito às demandas sociais locais e regionais (MEC, 2008);
- 1996: é aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira - LDB, nº 9.394 e, em 1997 é aprovado o Decreto nº 2.208 que regulamenta os artigos da LDB que tratam especificamente da Educação Profissional e Tecnológica;
- 1999: o processo de transformação das Escolas Técnicas em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica é retomado. Para consolidar esse projeto educacional, o governo brasileiro à época assinou um convenio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID para a implantação do Programa de Expansão da Educação Profissional – PROEP;

LOGOMARCA DA INSTITUIÇÃO – ESCOLA AGROTÉCNICA FEDERAL DE RIO POMBA – 1979/2002



Fonte: documentos internos

Em 13 de novembro de 2002: O Decreto Ministerial, publicado no Diário oficial da União (BRASIL, 2002), implanta o Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio

Pomba, mediante transformação e mudança de denominação da autarquia Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba. Enquanto Escola Agrotécnica, a instituição oferecia somente cursos técnicos, em sua maioria na área agrícola. Sua característica básica era a educação agropecuária e agroindustrial em nível médio e técnico. A mudança dá à instituição autonomia para a criação e implantação de cursos em todos os níveis da educação profissional e tecnológica, assim, o Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Rio Pomba – CEFET RP passou a oferecer cursos superiores de tecnologia, bacharelado e *lato sensu*, expandiu sua área de conhecimento e atuação e iniciou seu processo de extensão e pesquisa, deslocando seu foco para o desenvolvimento sustentável nos seus três pilares: econômico, social e ambiental.

LOGOMARCA DA INSTITUIÇÃO APÓS A MUDANÇA

2002/2008



Com a nova denominação, a instituição passa por grandes transformações estruturais, culturais e pedagógicas. A comunidade recebeu a transformação com muito orgulho e grandes expectativas para o futuro. A instituição deixava de ser uma Escola Agrotécnica para ser um Centro Federal de Educação Tecnológica, que representava para todos, símbolo de status e desenvolvimento. Era possível ver em todos uma grande satisfação e emoção pela nova conquista e também, muita expectativa para enfrentar os novos desafios. Sabia-se que a partir daquele momento seria construída uma nova história, tanto para a comunidade acadêmica quanto para o município.

(...) algumas pessoas ficaram com medo da mudança, mesmo porque não sabíamos muito bem o que ia acontecer. O diretor falava que seria bom,

alguns outros também falavam, mas (pausa) a maioria mesmo não entendia direito o que “tava” acontecendo. Bom de um modo geral todos queriam a mudança principalmente porque era esperado novas oportunidades de crescer dentro da instituição. (A7)

Em 19 de dezembro de 2002, a Portaria Ministerial nº 3.613 autoriza o funcionamento do primeiro curso superior da instituição: Tecnologia em Laticínios. Este curso foi um marco para nossa instituição, bem como para toda nossa sociedade. Neste momento, a antiga Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba, que havia sido criada para ofertar, basicamente, o ensino agrícola, expande seus horizontes adequando e buscando novas tecnologias para atender às novas demandas e enfrentar, com eficiência e eficácia, os novos desafios ali se apresentavam.

(...) foi um tempo de muita expectativa. Todo mundo falava que seria um grande acontecimento, todos nós queríamos “virar” CEFET, ser grande (risos). [...] me lembro bem da nossa telefonista, quando o diretor avisou que o decreto tinha sido assinado, ela ficou toda entusiasmada passou a atender o telefone falando assim “Cefet Rio Pomba , bom dia, boa tarde...” Você se lembra não? (A6 para Elisete)

Foi instituída uma comissão, composta por docentes e técnicos administrativos do quadro efetivo dos servidores da escola para criar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento este que passaria a nortear todas as ações administrativas e pedagógicas da nova instituição. Assim, o Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Rio Pomba começa a desenvolver suas atividades referendadas pelos Princípios e Fins da Educação Nacional, estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, regulamentada pelo Decreto-Lei nº 5.154/2004, e em consonância com uma prática pedagógica que contempla a diversidade, a autonomia, a contextualização, a flexibilidade e a interdisciplinaridade, passando a ter como finalidade a formação e qualificação de profissionais para atender os diversos setores da economia, realização de pesquisa aplicada e trabalhos de extensão. O novo documento, base para as ações políticas, administrativas e educacionais da instituição, cria uma nova missão e visão institucional:

“ Missão: Promover a formação do ser humano, preparando-o para o exercício pleno da cidadania, oferecendo-lhe formação técnico-profissional, qualificando-o, requalificando-o e habilitando-o para os diferentes setores produtivos da economia”. (CEFET-RP, PDI - abril de 2005).

“ **Visão:** Ser fonte de referência no Ensino Tecnológico na região; ser um centro de estreita relação com o contexto social e com as aspirações da comunidade, visando: formar profissionais para serem agentes de mudança na sociedade, com competência técnica e capacidade crítica, preservando os valores do cidadão consciente; participar na formação de uma nova visão do mundo e da sociedade alicerçada em uma consciência coletiva; contribuir para o exercício da cidadania” . (CEFET-RP, PDI - abril de 2005).

Juntamente com as mudanças estruturais e pedagógicas vieram as políticas, tendo como primeira ação, a eleição direta para diretor da instituição, que anteriormente era escolhido pelo Ministro da Educação a partir de uma lista tríplice, ou seja, era feita uma consulta à comunidade escolar, diga-se que naquele momento só eram considerados os professores para indicação de três possíveis diretores entre eles. Na ocasião, a instituição passou por uma grande divisão política que rendeu resistências durante todo o primeiro ano de mandato do novo diretor. Eleito por pequena diferença de voto entre os servidores, porém, com a maioria dos alunos, o novo diretor eleito democraticamente, tinha à frente um grande desafio: enfrentar as barreiras políticas e culturais de longos anos de gestão centralizada.

Em 14 de fevereiro de 2005, a Resolução nº 01, primeiro ato do Conselho Diretor do CEFET - RP aprova a criação do curso de Tecnologia em Agroecologia. Neste novo cenário, grandes paradigmas teriam que ser quebrados visto que, a ideia era totalmente nova e, a Agroecologia tinha sido a bandeira defendida pelo novo diretor. Com a implantação deste curso, iniciou-se um novo ciclo dentro da instituição. Inicialmente com a chegada de novos professores, muitos deles já doutores, com uma visão política e pedagógica bem diferente da já existente e, posteriormente, por questões de cunho pessoal e ideológico. A partir daí, o processo de desenvolvimento e crescimento da instituição alavancou de forma acelerada. Muda-se o modelo de gestão, cria-se nova estrutura, quebram-se paradigmas, modificam-se culturas e estabelece-se uma nova ordem para a educação profissional e tecnológica dentro da instituição como podemos comprovar na citação abaixo:

(...) No primeiro ano após a transformação, não se observaram mudanças. Após este período, tempo necessário para aprovação do novo estatuto, começaram a ocorrer mudanças relacionadas com a melhoria na infraestrutura como um todo e também oportunizando processos de qualificação. Os servidores tiveram oportunidade de fazer uma graduação e quem já tinha graduação pode fazer especialização, tanto lato sensu quanto strito sensu. E desta vez não era só para os docentes, “pros” técnicos administrativos também. (A3)

Em 2006 é implantado mais um curso superior, o Bacharel em Ciência e Tecnologia de Alimentos. Neste mesmo ano, o CEFET implanta o PROEJA (Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na modalidade de Educação de Jovens e Adultos), em parceria com a Secretaria de Estado da Educação de MG, através da Escola Estadual Adalgisa de Paula Duque, no município de Lima Duarte, o Curso Bacharelado em Ciência da Computação e o primeiro curso de Pós Graduação *Lato Sensu* em Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável. Em 2008 foram implantados mais dois cursos superiores (Administração e Matemática), duas turmas de Especialização em Proeja *Lato Sensu* e em 2009 o Curso Superior de Zootecnia.

A instituição não era mais a mesma, começava uma diversificação e abrangência de novas áreas; nossas fronteiras estavam rompidas e a instituição ganha uma nova imagem perante a comunidade; era um momento de grandioso processo de aprendizagem:

(...) a escola cresceu tanto que nem deu tempo de perceber tantas mudanças... (risos). (A6)

(...) o processo de reconhecimento do curso de Laticínio foi um dos grandes desafios do Cefet. Nunca tínhamos passado por isto, mas foi também um grande aprendizado. Acho que depois desta experiência tivemos de fato a certeza de que não éramos mais a mesma instituição. Bom, quando digo nós estou falando daqui, do departamento pedagógico, porque nós é que tivemos que gerenciar este momento. (A3)

Assim o Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba – CEFET, em seus 47 anos de atuação em educação vem, ao longo de sua trajetória, consolidando-se como referência no ensino médio, técnico e profissionalizante, buscando, de forma participativa e integrada, modelos educacionais eficientes para a formação plena dos seus alunos e completa satisfação das necessidades de seus usuários. Porém, as mudanças não pararam por aí; a expansão da educação profissional e tecnológica integra-se à agenda pública que prevê a presença do Estado na consolidação de políticas educacionais no campo da escolarização e da profissionalização, assumindo assim, a ideologia da educação como direito e da afirmação de um projeto que promova inclusão social emancipatória.

Para atender às novas demandas apresentadas pelo desenvolvimento socioeconômico do país na atualidade e, buscando colocar a educação profissional e

tecnológica em destaque nessa nova sociedade que ora se apresenta, o governo federal cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que nascem fundamentados em uma ação integrada e referenciada na ocupação e desenvolvimento do território, entendido como lugar de vida, promovendo educação de qualidade, igualitária e inclusiva, em todos os níveis e modalidades de acordo com os Arranjos Produtivos Locais das diversas regiões deste Brasil (MEC, 2008).

Criados pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, com o objetivo de reestruturar a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, os institutos federais surgem, como modelo inovador em termos de proposta político-pedagógica, consolidando a rede como excelência em educação profissional e tecnológica, ofertando uma educação que contemplará todas as etapas e modalidades de ensino (educação básica, técnica, profissionalizante, graduação e pós-graduação – *lato-sensu e strito-sensu*), buscando ampliar os horizontes dos educandos, corroborando com os ideais de uma visão sistêmica da educação, propostos pelo Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE .

Desta forma, o Governo Federal padronizou a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que passou a ser formada pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, pela Universidade Tecnológica do Paraná, pelo Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Minas Gerais e pelo Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Rio de Janeiro.

Neste contexto, nasce o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais, , que nasceu da transformação do CEFET Rio Pomba com a incorporação da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena (hoje Campus Barbacena), o Colégio Técnico Universitário de Juiz de Fora (hoje Campus Juiz de Fora), um campus em implantação (Campus Muriaé, que hoje já está em pleno funcionamento), dois campus avançados nos municípios de São João Del Rei e Santos Dumont , um núcleo de pesquisas em agroecologia no município de Cataguases e ainda grandes perspectivas de crescimento em futuro bem próximo, com vários projetos a serem aprovados pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC).

Logomarca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – 2008



Fonte: Documentos internos

Campus Rio Pomba (ex-CEFET Rio Pomba) está localizado na Zona da Mata de Minas Gerais, no município de Rio Pomba. O referido município situa-se à margem esquerda do rio Pomba, num vasto planalto de 273 km², com predominância de terras húmusas, apropriadas à pecuária. Conta com uma população aproximada de 19 mil habitantes, um clima ameno com temperaturas máximo e mínimo em torno de 36 a 13°C, respectivamente. É beneficiado por várias rodovias, como a BR 116 e BR267 e conforme mostra o mapa abaixo apresenta as seguintes distâncias em kms dos principais centros: 250 km de Belo Horizonte, 250 km da cidade do Rio de Janeiro e a 72 km de Juiz de Fora. Localizada no centro de gravidade do triângulo formado por São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, a região sofre as influências econômicas e sociais do processo evolutivo dessas metrópoles. (PDI – 2005-2009).

Mapa de Localização do Campus Rio Pomba



Fonte: PDI (2005/2009)/ CEFET RP

3.2 A perspectiva dos atores envolvidos

Nesta seção será apresentada a visão dos atores envolvidos acerca do processo de mudança organizacional ocorrido na instituição pesquisada, que foi levantado por meio da aplicação de uma entrevista semi-estruturada. Para a melhor análise e discussão dos dados coletados, os conteúdos foram divididos em três categorias que foram identificadas nas entrevistas e foram assim dispostas:

- 1) O processo de mudança na visão dos sujeitos envolvidos (causas e tipos de mudança);
- 2) implicações oriundas do processo de mudança (o que mudou e quais são os fatores facilitadores e dificultadores da mudança);
- 3) opiniões gerais dos sujeitos envolvidos acerca do processo de mudança (satisfação ou insatisfação; conclusões acerca do processo; pontos positivos e pontos negativos).

3.2.1 A mudança organizacional no CEFET Rio Pomba sob a ótica dos atores envolvidos

O objetivo dessa categoria foi identificar como ocorreu a mudança de Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba para Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Rio Pomba (hoje campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais), na visão das pessoas que o compõem. Buscou-se identificar as causas e o tipo da mudança ocorrida, a participação da comunidade no referido processo e quais os fatores facilitadores e/ou dificultadores para a implementação do mesmo.

3.2.1.1 Causas da mudança organizacional

A análise documental relata todo histórico das mudanças organizacionais ocorridas na instituição pesquisa, porém, destaca-se aqui o processo transformação da Escola Agrotécnica em Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica – CEFET que foi esperado por toda comunidade, pois, entendiam que o mesmo traria desenvolvimento e melhorias para a comunidade (interna e externa), mas, a causa ou causas legais da mudança não estava muito clara para todos. Perguntados se sabiam as causas da mudança

organizacional pela qual passou a instituição, as pessoas responderam imediatamente, quase que unânime, que se tratava de uma política de governo:

(...) A primeira situação foi política. Pelo apoio de personagens da política nacional que tinham vínculos com o então diretor, e que reconhecia a importância da EAF na região, incentivando assim a criação do Cefet na região, pois sabemos que outras instituições, mesmo com potencial político maior do que o nosso, não conseguiram transformar em Cefet. A segunda condição foi a equipe técnica, pois não adianta nada ter apoio político e não ter condições de manter aquilo que foi proposto. A atuação dos servidores foi de suma importância, pois sem eles, não teria sido possível mudar. (A6)

(...) Foi uma política de governo que pretendia expandir e fortalecer as escolas de educação profissional e tecnológica. (A9)

A mudança aconteceu porque a EAF de Rio Pomba havia recebido investimentos do Governo Federal, recursos do PROEP, que trouxe melhorias de infra-estrutura, como por exemplo, a montagem da agroindústria, o que possibilitou a implantação do curso de laticínios, credenciando assim, a EAF de Rio para mudança (...) (A7)

As bases históricas e legais que desencadearam a mudança organizacional ocorrida na instituição não eram de conhecimento para muitas das pessoas entrevistadas, mesmo para aquelas que participaram do ativamente do processo. Para muitos, o papel do então diretor que estava à frente da instituição, no período em que ocorreu a mudança organizacional, foi uma das principais causas.

(...) Falar sobre o que levou à Cefetização é um tanto complexo para mim, não sei muito bem o porquê legal da mudança, mas podemos dizer assim que se tratou de aproveitar uma oportunidade de crescimento para instituição. Não podemos negar que foi uma visão de futuro que o diretor da época teve e, diga-se de passagem, muito bem aproveitada, pois as escolas agrotécnicas que não conseguiram se transformar em Cefet não tiveram o crescimento que a nossa teve. (A3)

(...) também houve muito empenho político por parte do então Diretor Geral, Prof. XY, que apoiado por um Deputado Federal ZZ, cuja atuação, segundo comentários nos bastidores (risos), foi peça fundamental para que isto acontecesse. (A5)

(...) A escola de Rio Pomba só conseguiu transformar-se em CEFET por causa da força política do diretor... (A4)

O processo de mudança era considerado de extrema importância para a instituição. Era de certa forma, uma competição entre as escolas agrotécnicas e técnicas que

estavam na busca pela *cefetização* e a possibilidade de criar e implantar cursos superiores era um dos motivos mais comemorados por todos, inclusive para o município.

(...) A transformação da Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba em Centro Federal de Educação Tecnológica, como também ocorreu com outras EAF's, era necessária para que a nossa escola pudesse oferecer cursos superiores. Lembro bem do professor XY (o diretor geral da escola naquela época) falando sobre a transformação da nossa escola em CEFET e de outras escolas disputando também, inclusive a Escola Agrotécnica Federal de Barbacena. (A7)

Foi muito motivador saber que em Rio Pomba teria uma escola pública oferecendo curso superior e melhor ainda, a escola que eu trabalho. Claro que isto melhoraria a vida de todos. (A8)

3.2.1.2 Tipos de mudança organizacional

Segundo Valle_Lima (2003), que afirma que os tipos e/ou características de mudanças apresentadas na literatura, mesmo que sejam com nomenclaturas diferentes, mostram-se muito similares, podendo ser classificadas em dois tipos mais comuns: incremental/contínua e transformacional/descontínua. A primeira corresponde à continuação do padrão existente, acontecendo no cotidiano organizacional, tendo como objetivo, maior eficiência e alcance da eficácia organizacional. A segunda refere-se a uma mudança de maior impacto, pois causa uma mudança no padrão da organização, dando-lhe nova imagem e nova característica. A pesquisa levou a identificar a mudança ocorrida no CEFET - Rio Pomba como uma mudança transformacional, pois ocasionou uma ruptura do padrão anterior, atingiu a organização como um todo, transformando não só sua estrutura organizativa como sua identidade institucional (visão, missão e objetivos). A instituição sofreu mudanças significativas em todos seus níveis e áreas abrangendo todos os tipos de mudança descritos por Wood Jr (2004): estrutural, estratégico, cultural, tecnológico e de recursos humanos.

(...) todos os setores passaram por alguma mudança e é claro, as pessoas também. Mas você sabe como é (pausa) nem todo mundo aceita as mudanças com facilidade... (A6)

(...) A “cara” da escola mudou, parece até uma universidade. (risos). (A7)

(...) Percebo um crescimento coletivo, com a capacitação cada vez mais efetiva dos servidores técnico-administrativos e professores. Ampliação dos cargos e funções... ampliações dos convênios com empresas parceiras e instituições de ensino. (A3)

A antiga Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba que oferecia somente cursos técnicos, basicamente voltados para atender as demandas rurais, passa a ofertar cursos superiores, ganha nova identidade e prepara-se para alçar novos vôos e atingir novas metas. Com a nova denominação a escola se prepara para atender às novas demandas que surgiam. Começaram as reformas em prédios, compras de equipamentos e veículos como se pode observar nas falas abaixo transcritas:

(...) mudou tudo, construíram mais salas de aulas, laboratórios, compraram mais veículos, criaram cursos diferentes, aumentou o número de alunos e de professores. É uma nova escola. (A9)

Devido ao crescimento acelerado trazido pelas grandes mudanças ocorridas, identificou-se a necessidade de reestruturação organizacional e pedagógica. Novas estratégias de desenvolvimento e gestão foram traçadas. Foi nomeada uma comissão para criar o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional que, depois de seis meses de reuniões, pesquisas documentais e análises de resultados, foi aprovado pelo Conselho Diretor, órgão máximo da instituição, que transformou a identidade institucional através da uma nova visão, missão e novos objetivos para os novos tempos, de uma nova escola.

(...) a criação do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) foi feita em caráter de urgência e é claro que o documento não podia expressar a nova escola, por isso, foi muito oportuno a criação daquela comissão de reestruturação do PDI. Aí sim, houve um processo democrático de construção porque as pessoas puderam discutir em conjunto os objetivos e missão do novo modelo de escola que tinha acabado de ser implantado. (A6)

(...) O PDI é importante porque é um documento que define os objetivos, a missão e as metas da escola. Neste documento, a escola define suas políticas de ensino, pesquisa e extensão, bem como suas políticas de administração, ou seja, indica as ações a serem executadas, bem como determina o tempo para que elas sejam executadas. (A3)

A mudança na estrutura organizacional foi identificada com a instituição do novo organograma. O Ministério da Educação – MEC e a então SEMTEC – Secretaria de Educação Média e Tecnológica (hoje SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica) disponibilizou para as instituições transformadas em CEFET – Centro Federais de Educação Profissional e Tecnológica diversos cargos comissionados (cargos de direção e funções gratificadas). Inicia-se uma nova era na gestão da escola, mudam-se as relações de autoridade e responsabilidade criando uma nova relação de poder e mando dentro da

organização. A estrutura organizacional possui impactos importantes para os membros que a compõem e o ambiente externo em que ela atua, pois é no âmbito desta estrutura que operam os processos de poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança. (HALL, 2004).

(...)A estrutura da escola mudou bastante pois, aumentou muito o número de funcionários e de novos cargos de direção e funções gratificadas. O organograma foi modificado, foram criados novos departamentos, coordenações, gerências e setores... (A8)

(...) não foi uma transformação imediata, a nova estrutura organizacional só foi definida entre final de 2006 e início de 2007. Você se lembra na época você era CIEC e não tinha ainda CD. (Falou a entrevistada para Elisete). (A6)

Porém, a chegada das novas funções gratificadas e dos cargos comissionados provocou algumas insatisfações e até mesmo críticas. A insatisfação surgiu mais por questões de ordem pessoal e política, ou seja, insatisfação pela forma como foi conduzido o processo de distribuição dos cargos comissionados e, segundo alguns entrevistados, o fato gerou conflitos e desmotivação profissional:

(...) À medida que os novos cargos comissionados chegavam, eram ocupados sem nenhum critério técnico, apenas critérios subjetivos e pessoais do dirigente máximo da instituição. A conseqüência destes atos desencadeou um processo de desmotivação coletiva, pois os mais “beneficiados” eram aqueles que menos produziam. Revelou-se a figura do puxa saco. (A3)

(...) Não aceito algumas distribuições dos cargos de confiança. Tem gente que está recendo CD ou FG só por questões políticas. É sempre o mesmo grupo privilegiado e o pior que tem gente que não tem nenhuma condição de assumir o cargo que receberam. É melhor nem comentar. (A7)

O que se nota também que, a estrutura organizacional criada com o objetivo de facilitar o desenvolvimento da instituição e a execução das suas novas funções e atividades, ou seja, que deveria para ser uma mola propulsora de desenvolvimento passou a ser um problema de gerenciamento. Outra vez pode ser percebida a falta de planejamento das ações no sentido de direcionar ou redirecionar o crescimento institucional trazido pela mudança organizacional.

(...) Acho que precisa definir melhor as atribuições de algumas coordenações e departamentos. Às vezes percebo um pouco de dificuldade

quanto a este aspecto. Parece que em algumas situações existem muitos chefes e a execução dos trabalhos não fluem como deveriam. (A9)

(...) Particularmente percebo que não estamos conseguindo acompanhar com competência o crescimento da instituição, ainda fazemos muito trabalho na “manivela”... Não por não queremos claro, mas, por dificuldade de lidar com um crescimento tão rápido. (A9)

O crescimento acelerado na estrutura organizacional, citado por vários atores envolvidos, foi mesmo uma grande implicação oriunda da mudança organizacional. Foi um processo em cadeia, pois, cresceu o número de cursos, ampliou-se o número de matrículas efetivas, ou seja, o número de alunos e, para que a demanda dessa nova realidade fosse atendida, o quadro de servidores efetivos aumentou. Foram abertos concursos públicos para o preenchimento das novas vagas autorizadas pelo Ministério da Educação e pelo Ministério do Planejamento e a instituição recebeu também, em sua estrutura organizacional, novos cargos de direção e de funções gratificadas, alterando por completo o seu organograma e modificando as relações de autoridade e responsabilidade, conforme demonstra o quadro abaixo:

Quadro III
Evolução do número de cargos comissionados

| Categoria * | Quantitativo 2002 | Quantitativo 2008 |
|-------------|-------------------|-------------------|
| CD 2 | 01 | 01 |
| CD 3 | 02 | 03 |
| CD 4 | 04 | 07 |
| FG 1 | 04 | 10 |
| FG 2 | 05 | 10 |
| FG 3 | 06 | 12 |
| FG 4 | 07 | 14 |
| FG 5 | 08 | 16 |
| Totais | 37 | 73 |

Fonte: Dados da pesquisa

*CD2 – Cargo de Direção – ocupado pelo Diretor Geral da instituição;

*CD3 – Cargo de Direção – ocupado por Diretores de Departamentos (Diretorias Sistêmicas);

*CD4 – Cargo de Direção – ocupado por Coordenadores Gerais de área;

*FG (de 1 a 5) – Funções gratificadas – ocupadas por gerentes, chefes de departamentos e equivalentes.

Quadro IV
Evolução do quadro de servidores efetivos

| Categoria | Quantitativo 2002 | Quantitativo 2008 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Docentes | 37 | 103 |
| Técnicos Administrativos | 96 | 247 |
| Totais | 133 | 350 |

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os fatos descritos acima, observa-se que, na visão dos sujeitos envolvidos, o processo de mudança organizacional ocorreu devido a uma política de governo e foi considerado de extrema importância para o crescimento da instituição. O tipo de mudança detectado na perspectiva foi de caráter transformacional, pois ocasionou uma ruptura do padrão anterior, transformando toda estrutura física, política, estratégica e de pessoal, incluindo-se aí a criação de uma nova missão institucional.

3.2.2 – Fatores Facilitadores e dificultadores do processo de mudança organizacional

3.2.2.1 Fatores facilitadores do processo de mudança organizacional

Entre os fatores facilitadores da mudança ocorrida na instituição pesquisada podemos destacar a capacidade de articulação do diretor, a possibilidade de crescimento da instituição e as novas oportunidades de desenvolvimento profissional de seus servidores.

(...) Bem, na minha opinião, os fatores que contribuíram para a efetivação da mudança foram: ter recebido os investimentos do PROEP, o envolvimento da comunidade escolar e o apoio de um político forte que ele (o diretor) tinha na época (A5)

(...) Bem, podemos descrever uma série de fatores que facilitaram o processo de “cefetização”... oh: (pausa), motivação de boa parte dos servidores que perceberam a possibilidade de crescimento da instituição, a habilidade política do diretor, o nosso espaço físico, a localização geográfica, demanda social em relação aos cursos criados, apoio das prefeituras e outros tantos. (risos). (A9)

(...) A meu ver foram três os principais facilitadores da mudança: a perspectiva de melhoria nas condições físicas de trabalho, pois sabíamos que iam acontecer obras e compras de novos equipamentos, a chegada de novos profissionais para compor o nosso quadro de efetivos, porque já estávamos há mais de 10 anos sem concursos, e a eleição direta para

diretor geral na instituição, pois uma das ações previstas no documento base de “cefetização” era que em dois anos o diretor atual tinha que promover eleição direta na escola e isto todos queriam . (A3)

Um fator relevante encontrado como facilitador da mudança foi a própria evolução econômico-social apresentada na época. Como o município era pequeno e pouco desenvolvido muitas pessoas viram a oferta de curso superior como um grande passo para o crescimento do município. Havia uma grande vontade por parte de muitos entrevistados, principalmente os mais apaixonados pela instituição e pela vida tranqüila do município, de ver a escola crescer e evoluir.

Foi muito motivador saber que em Rio Pomba teria uma escola pública oferecendo curso superior e melhor ainda, a escola que eu trabalho. Claro que isto melhora a vida de todos. Isto aqui é um paraíso e se eu não precisar buscar lá fora a educação que meus filhos precisam nunca vou sair daqui. Olha que esta opinião não é só minha.

(...) Ham... vou enumerar vários: a evolução do mercado de trabalho trazendo a necessidade de implementação de novos cursos – já estava na hora de ter uma escola de nível superior aqui em Rio Pomba, o melhor de aproveitamento da infra-estrutura já existente na instituição- esta escola tem tudo que se precisa para crescer, a possibilidade de crescimento – queremos evoluir também, o empenho do dirigente da instituição na época. Ah! Não podemos deixar de falar da adesão da EAF Rio Pomba ao Convênio PROEP, pois este convênio trouxe investimento de recursos externos do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, e possibilitou a melhoria das instalações, a aquisição de equipamentos e a capacitação do pessoal. Se não fosse este convênio não teríamos aquela agroindústria maravilhosa. (A8)

3.2.2.2 Fatores dificultadores do processo de mudança

3.2.2.2.1 – Falta de Planejamento

Como fatores dificultadores do processo de mudança os entrevistados destacaram: a falta de planejamento, infra-estrutura, comunicação insuficiente e cultura. Apesar de a maioria concordar com a necessidade da mudança na organização e classificá-la como benéfica, muito se criticou por não ter havido um planejamento prévio das ações, principalmente no que tange à preparação da infra-estrutura para receber a nova instituição:

(...) A falta de planejamento, falta de preparação para as mudanças e a burocracia na aplicação dos recursos destinados a melhoria da instituição. (A8)

(...) com esta mudança muitas coisas mudaram. O pior é que tem gente que não acompanha, “cê sabe né? (risos), mas acho que se tivesse planejado melhor teria sido mais fácil. (A7)

Mas uma coisa que faltou, bem, na minha opinião, foi planejamento. Elisete: como assim? Bom, eles deveriam ter planejado melhor para mudar para que as coisas acontecessem de forma mais organizada, como por exemplo: ver a estrutura física, a quantidade de professores, preparar as pessoas, explicar melhor o que esta acontecendo, enfim, estas coisas. (A2)

Para a maioria dos entrevistados, a mudança ocorrida na organização aconteceu de forma desorganizada e afirmaram que a escola não estava preparada para mudar e ainda, que isto reflete até hoje no contexto organizacional.

(...) A escola cresceu rápido demais, sem a infra-estrutura necessária para acompanhar as mudanças que estavam acontecendo. (A4). Elisete: O que você considera infra-estrutura? “Tudo” (risos). Foram criando cursos e mais cursos sem ter número de professores suficiente, sem os laboratórios necessários, e isto até hoje é problema. Elisete: Como assim? A qualidade de alguns cursos estão comprometidas, não se sabe bem a que vieram. Elisete: você pode exemplificar? Prefiro não, não seria ético.

(...) pra mim um dos maiores problemas foi a falta de mão-de-obra administrativa. O serviço aumentou muito e o número de funcionários não. Estávamos trabalhando pra dois ou três. Bem, isto acontece até hoje, só que hoje tem mais gente... (risos) (A6)

3.2.2.2 Comunicação Insuficiente

Identificamos que muitos servidores não entenderam bem o processo de mudança, principalmente as pessoas que estavam mais afastadas da atual administração ou do departamento pedagógico. Na opinião de algumas pessoas o processo foi centralizado e fechado, ou seja, pouco esclarecido, e isto causou algumas insatisfações e insegurança e levou à algumas críticas que podem ser denotadas como políticas:

(...) Foi tudo muito rápido e sem muitos esclarecimentos. Parece até que era segredo Nem todo pessoal envolvido no processo de “cefetização” estavam preparados para desenvolver certas ações, nem mesmo explicar para nós o que estava acontecendo eles sabiam. (A9)

(...) A meu ver o que mais dificultou foi a falta de esclarecimento da comunidade acadêmica, sobre as mudanças que estavam ocorrendo, não apenas internamente, mas também a nível de MEC. Ficou parecendo que as mudanças vieram apenas para dar mais poderes ao dirigente e portanto beneficiar uma classe já tão cheia de privilégios. (A3)

3.2.2.2.2 A Cultura organizacional como fator dificultador de mudanças

Outro ponto dificultador percebido no processo de mudança organizacional foi a resistência em quebrar paradigmas, fruto de uma cultura organizacional forte e conservadora, bem característica de interior, ou seja, de organizações pequenas cujo cotidiano não apresenta grandes alterações ou novidades e as pessoas preferem continuar como estão.

(...) Encontramos algumas resistências sim, mas “acho” até normal, pois éramos uma escola antiga, tradicional. A rotina ia ser alterada. Teríamos que deixar de ser uma “escolinha” agrícola. (A3) Elisete: Você pode exemplificar? Bem, (pausa), a maioria dos professores estavam acostumados com ideia de só dar suas aulas, cumprir seus horários. De repente, começamos a exigir deles qualificação profissional, inclusive por causa do reconhecimento do curso de laticínio. A mesma cobrança estava sendo feita aos técnicos administrativos. Precisávamos melhorar nosso atendimento, nossos trabalhos, enfim, a escola. Aí, quando começamos a exigir maior comprometimento, então começaram a falar mal da direção, a criticar e a criar problemas. A oposição usou isto para atrapalhar nossos trabalhos, entende? (A3)

Para corroborar com o pensamento de Robins (2005), que afirma que a cultura organizacional é relativamente estável e que a mesma, evolui gradativamente ao longo de muitos anos e possui valores arraigados e de difíceis alterações, pois, existem grupos que operam continuamente para manter essa cultura, principalmente por se sentirem confortáveis com a situação atual, apresenta-se o seguinte depoimento:

(...) algumas pessoas não conseguem perceber as vantagens desta mudança. Com a abertura do curso de Tecnologia em Laticínio, nosso primeiro curso superior. Vemos algumas dificuldades de convivência entre os alunos dos cursos superiores e técnicos. Existe uma certa rivalidade ou ciúme e muitas das vezes incentivado por alguns professores ou funcionários que não entendem bem a nova realidade da nossa escolas. Os alunos que antes eram somente de cursos técnicos passaram a dividir espaços e a conviver com os dos cursos superiores. “Isto foi bom ou ruim? (minha pergunta) – Há foi ótimo. Novas caras, novas culturas, novas formas de ser e se comportar, mas tem algumas dificuldades como, por exemplo, a questão de usar uniforme. Os alunos dos cursos técnicos integrados são obrigados a usar

uniforme, sempre foi assim e aí, chegam os alunos dos cursos superiores que não são obrigados, é outra realidade. Aí vem o conflito. A administração passa aperto para lidar com estas diferenças e principalmente para fazer com que os servidores também percebam a mudança e contribua para amenizar os problemas. (risos). (A5)

A cultura organizacional influencia diretamente na implementação e sucesso de mudança, pois ela (a cultura) é formada pelos valores e crenças das pessoas que compõem a organização, assim, quando ocorre alguma mudança, conseqüentemente ocorrem mudanças na forma de pensar e agir das pessoas. Nesse contexto, surge outro fator relevante e oriundo da cultura organizacional: as questões políticas que surgem carregadas de luta pelas questões de ordem comportamental e disputa de poder e mando.

(...)O que as pessoas não entendem é que a escola mudou. Acho até que alguns ainda têm saudade do antigo regime. Não perceberam que as coisas mudaram, somos outra escola. Tem gente ainda com aquele pensamento provinciano de escola agrícola, não perceberam que a escola hoje é outra. Não buscam se qualificar, não tem comprometimento com a instituição, não contribuem com nada, aliás, (pausa), só criticam e isto atrapalha nosso crescimento. (A3)

O assunto é um tanto complexo e extenso, mas não pode ser ocultado nesse trabalho. Percebe-se claramente em algumas afirmações que elas contêm um cunho político e de rivalidade, definindo e confirmando a existência de duas linhas de pensamento: situação e oposição, sendo que a primeira coloca a culpa na segunda, transferindo-lhe parte da responsabilidade do sucesso da mudança:

(...) É complicado, (pausa), quando queremos organizar as coisas as pessoas reclamam que estamos burocratizando. Estavam mal acostumados a fazerem as coisas de qualquer jeito, só que agora não dá mais pra ser assim. Temos normas, regras e metas a cumprir. Se ao invés de criticarem eles fizessem sua parte, poderíamos estar melhor. (A4)

Observa-se ao longo das entrevistas que as mudanças foram muitas e significativas e, ainda, que entre os fatores dificultadores mais citados foram a falta de comunicação e pouca participação da comunidade no processo de mudança organizacional.

3.2.3 Implicações da mudança organizacional

Nessa categoria buscou-se identificar as consequências e/ou implicações, positivas e negativas, da mudança organizacional ocorrida na instituição pesquisada. Para tanto, os sujeitos entrevistados foram submetidos às perguntas que os levaram a responder o que de fato mudou na instituição. Observou-se, contudo, que a maioria das pessoas envolvidas no processo de mudança o vira de forma positiva e afirmam que ela, a mudança, trouxe vantagens para a organização, tais como: criação de novos cursos, aumento do número de alunos, aumento do número de professores e de servidores técnicos administrativos, melhores condições de qualificação e crescimento profissional, melhoria na estrutura física, desenvolvimento da pesquisa e da extensão, maior volume de recursos financeiros e uma gestão participativa e democrática estabelecida pelo novo diretor, eleito por voto direto em dois mil e três, após longo período de escolha do dirigente pela chamada “lista tríplice” (nomeação) do diretor geral da instituição, pelo Ministro da Educação, a partir da indicação do nome de 03 (três) professores do quadro efetivo da instituição.

(...) na minha opinião o processo de eleição direta na instituição foi muito motivador... a comunidade queria mudanças... tivemos a oportunidade de escolher nosso dirigente e isto fez e faz uma grande diferença. (Á7)

(...) Hoje somos uma Instituição totalmente democrática, onde os assuntos que se referem com o crescimento da Instituição, são debatidos em todos os segmentos... (A3).

(...) não resta dúvida que foi ótima esta mudança. Depois da transformação para Cefet tivemos maior autonomia, tanto administrativa quanto pedagógica. Podemos criar novos cursos, aumentou o número de alunos, novos professores chegaram trazendo ideias novas como, por exemplo, pesquisa, iniciação científica. Isto era novidade para nós. (A6)

Em 2002, no registro acadêmico da instituição em estudo, encontra-se, no ato de sua transformação, pouco mais de 400 matrículas divididas entre o ensino técnico integrado ao médio e técnicos concomitantes. Este número em 2008 ultrapassou a marca de 1.600 matrículas, divididas entre quatro cursos técnicos integrados (esta modalidade de ensino integrada o Ensino Médio ao Técnico Profissionalizante), seis cursos técnicos concomitantes (cursos técnicos que podem ser cursados a partir do segundo ano do Ensino Médio) e subsequentes (cursados por quem já concluiu o Ensino Médio), Cursos Técnicos na modalidade de Educação de Jovem e Adultos -PROEJA, seis cursos superiores de tecnologia e bacharelado, dois cursos de especialização “*latu sensu*” e um programa de Formação Pedagógica.

(...) A “Cefetização” trouxe vários benefícios para a instituição, dos quais podemos numerar alguns pontos estratégicos: criação de novos cursos que atendesse a região... criação de cursos superiores (graduação) e posteriormente outros, ampliando o atendimento ao público discente... (A1)

(...) houve um notório crescimento da instituição, o aumento no número de alunos, a oferta de cursos superiores que até então só estavam disponíveis em cidades vizinhas e em escolas particulares, o aumento no número de funcionários e a modificação no organograma com novos departamentos, coordenações, gerências e setores... (A8)

No que tange ao seu recurso humano, a instituição também cresceu consideravelmente. Saltou de 96 servidores técnico-administrativos para 247 e, de 37 professores efetivos para 103, o que de fato, mudou a cara, a estrutura e a história da instituição.

(...) A transformação em CEFET foi um marco no desenvolvimento da instituição. Com a “cefetização” as portas para o crescimento educacional se abriram, transformando este educandário em um centro de excelência na área do ensino técnico na Zona da Mata Mineira. (A1).

(...) Foi percebido maior autonomia na criação de cursos, inclusive os de nível superior. Com a efetivação de mais professores com titulação a instituição foi desenvolvendo mais atividades na área de pesquisa. Com a ampliação dos cursos vieram mais alunos. Estamos atendendo melhor a demanda social da região, que era atendida apenas por Juiz de Fora, com a UFJF e Viçosa com a UFV. (A9)

A escola cresceu a olhos nus. Foi um grande avanço para a educação no município de Rio Pomba e região, que só contavam com ensino superior em cidades mais distantes e ainda, em faculdades particulares. A mudança criou oportunidades de melhoria para todos, segundo alguns depoimentos:

(...) houve um notório crescimento da instituição, o aumento no número de alunos, a oferta de cursos que até então só estavam disponíveis em cidades vizinhas, o aumento no número de funcionários e a modificação no organograma com novos departamentos, coordenações, gerências e setores... (A8)

(...) não resta dúvida que foi ótima esta mudança. Depois da transformação para Cefet tivemos maior autonomia, tanto administrativa quanto pedagógica. Podemos criar novos cursos, aumentou o número de alunos, novos professores chegaram trazendo ideias novas como, por exemplo, pesquisa, iniciação científica. Isto era novidade para nós. (A6)

A autonomia concedida à escola pelo processo de cefetização possibilitou um grande avanço da mesma no sentido de criar e implantar novos cursos em diversas modalidades de ensino.

Quadro V

Evolução do número de cursos oferecidos pela Instituição

| Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba EAF RP – 2002 | Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Rio Pomba – CEFET RP 2008 |
|--|---|
| Cursos Técnicos | Cursos Técnicos |
| Técnico em Agropecuária | Técnico em Agropecuária |
| Técnico em Zootecnia | Técnico em Zootecnia |
| Técnico em Agroindústria | Técnico em Alimentos |
| Técnico em Informática | Técnico em Informática |
| Técnico em Meio Ambiente | Técnico Florestal |
| | Técnico em Meio Ambiente |
| | Técnico em Secretariado |
| | Técnico em Agronegócio |
| | Técnico em Segurança do Trabalho |
| | Técnico em Vendas |
| | Técnico em Agente Comunitário da Saúde |
| | Cursos Superiores |
| | Tecnologia em Laticínios |
| | Agroecologia |
| | Ciência da Computação |
| | Ciência e Tecnologia de Alimentos |
| | Administração |
| | Matemática |
| | Formação de Professores |
| | Especializações “Lato Sensu” |
| | Especialização em Agroecologia |
| | Especialização em PROEJA |
| Total: 05 | Total: 21 |

Fonte: Dados da Pesquisa

A comunidade percebeu também as vantagens de ser uma escola que contribui para o desenvolvimento local e regional, trabalhando paralelamente o ensino, pesquisa e extensão:

(...) Percebo um crescimento coletivo... A possibilidade de acesso ao ensino superior, assim como, ao ensino técnico e tecnológico, favorecendo o aprimoramento tecnológico e técnico da mão-de-obra e da produção regional, bem como a ampliação das experiências acadêmico-científica dos gestores da instituição. (A9)

(...) Hoje, quando chegamos aqui na escola, seja em qualquer um dos turnos encontramos este pátio cheio de alunos, ônibus e vans. A cidade ganha com isto e nós ganhamos juntos é claro. (A6)

Quadro VI

Evolução da oferta de vagas

| Número de vagas – 2002 | Número de vagas –2009 |
|------------------------|------------------------|
| Cursos Técnicos: 225 | Cursos Técnicos: 430 |
| | EAD: 120 |
| | Cursos Superiores: 265 |
| | Especialização: 100 |
| Total: 200 | Total: 915 |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado nos quadros acima a instituição cresceu de forma considerada isto serve de base para afirmar que as mudanças ocorridas transformaram, ou seja, deram nova forma à organização, trazendo inúmeras implicações para ela, para seus componentes e ainda para o município de Rio Pomba e região. Além do crescimento da estrutura física, humana e tecnológica, de acordo com as pessoas entrevistadas, outra implicação foi a melhoria da imagem da organização, que passou a ser mais respeitada e acreditada. Esta melhoria na imagem e maior procura pelos cursos ofertados pela instituição é mérito da própria política de divulgação e da diversificação das áreas e cursos ofertados pela mesma:

(...) não resta dúvida, a imagem da instituição melhorou e muito. Claro que ainda há muita coisa pra fazer, mas devagar chegaremos lá. (A2)

(...) A escola já era bem conhecida na região, mas com a “cefetização” e a oferta de cursos superiores ela se tornou mais conhecida e respeitada até mesmo na nossa cidade que não dava muito valor a tudo isto aqui. Houve também muito apoio das prefeituras vizinhas que disponibilizaram transporte para trazer os alunos pra estudar aqui.. (A9)

(...) passamos a receber mais recurso financeiro. A nossa escola deixou de ser uma “escolinha agrícola”, ganhamos mais respeito. Tivemos uma maior participação nos projetos do MEC e de outras entidades públicas. Éramos vistos de forma diferente, agora éramos instituição de ensino superior e isto pesa muito. (A4)

A mudança ocorrida no CEFET - Rio Pomba também trouxe alguns problemas ou desafios, tais como: necessidade de novos investimentos (em infra-estrutura material e humana), mudança nas relações interpessoais entre os servidores, pois a instituição crescia aceleradamente em números de servidores e alunos perdendo uma característica básica das pequenas escolas, novas relações de autoridade e responsabilidade trazida pelo novo organograma, alterando a relação de poder e mando, conflitos gerados pela falta de planejamento da mudança, conflitos estes ainda visíveis no cotidiano da organização:

(...) foi complicado, pois, a escola cresceu sem ter recursos suficientes para atender a nova demanda. Até hoje ainda podemos sentir os efeitos desta falta de planejamento. Quem estava à frente da Direção de Ensino e da coordenação do curso de Laticínio, pode falar claramente sobre isto, pois passaram aperto para estruturar a escola para o reconhecimento do curso pelo MEC. (A4)

(...) À medida que os novos cargos comissionados chegavam, eram ocupados sem nenhum critério técnico, apenas critérios subjetivos e pessoais do dirigente máximo da instituição. A consequência destes atos desencadeou um processo de desmotivação coletiva, pois os mais “beneficiados” eram aqueles que menos produziam. Revelou-se a figura do puxa-saco. O mesmo aconteceu com as oportunidades de qualificação. Também não seguiam nenhum critério técnico de distribuição das vagas. Eram “armas poderosas”, de barganha política. (A3)

Para alguns, a mudança organizacional alterou significativamente as relações pessoais e interpessoais dentro da instituição, apresentando inclusive um quadro nostálgico:

(...) a mudança fez perder a qualidade de trabalho. Como assim? (perguntei) – com o constante crescimento do quadro institucional de servidores, perdeu-se, em parte, o sentimento de “trabalho em família” que existia entre os servidores, isto porque éramos poucos e tínhamos mais tempo para dedicar atenção ao colega de trabalho. Éramos mais unidos Hoje, muitas

vezes encontramos com um colega de trabalho e nem sabemos que é colega de trabalho.(A5)

(...) a escola perdeu um pouco seu foco. Não é possível ser bom em muitas áreas diferentes. É importante dar ênfase a uma determinada área para ser excelente. (...) no momento da criação de novos cursos deveriam ter priorizado cursos em que de fato tínhamos condições de nos tornarmos referencia... (A8)

Outra implicação da mudança foi a alteração na forma de organização do trabalho das pessoas. O processo refletiu diretamente no cotidiano dos seus colaboradores, pois, elevou o número de tarefas em uma estrutura organizacional precária. Surge então, a figura dos funcionários terceirizados.

(...)foi um momento complicado e cansativo. Com a nova estrutura tivemos um maior volume de trabalho, conseqüente, perde-se qualidade de vida. A preocupação nossa, quando assumimos o RH, além de pensar nos alunos que são a base da escola e pra quem trabalhamos, tivemos que pensar também nos prestadores de serviços para estes alunos, ou seja, a qualidade de vida dos servidores. Passamos por momentos difíceis no nosso setor. Por que? (perguntei) Primeiro porque o volume de serviço aumentou e muito e todos os setores estavam com o mesmo número de funcionários, segundo foi a questão da readaptação dos servidores efetivos de nível de apoio que tiveram que ser alocados em outros setores, pois o governo tinha extinto alguns cargos, como auxiliar de cozinha, de limpeza e outros. Não foi nada fácil. (A6)

(...) uma coisa boa foi a troca de alguns servidores por funcionários terceirizados, Foi aí que alguns setores começaram a funcionar realmente. Tava difícil daquele jeito. (A9)

(...) A meu ver foram três os principais facilitadores da mudança: a perspectiva de melhoria nas condições físicas de trabalho, pois sabíamos que iam acontecer obras e compras de novos equipamentos, a chegada de novos profissionais para compor o nosso quadro de efetivos, porque já estávamos há mais de 10 anos sem concursos, e a eleição direta para diretor geral na instituição, pois uma das ações previstas no documento base de “cefetização” era que em dois anos o diretor atual tinha que promover eleição direta na escola e isto todos queriam . (A3)

Concluindo esta seção observa-se que o processo de mudança organizacional gerou muito mais benefícios do que problemas, pois, a instituição teve sua autonomia reforçada, aumento no orçamento, o que promoveu investimentos na infra-estrutura e na qualificação do pessoal efetivo, aumentou o número de cursos, de servidores e promoveu também o desenvolvimento do município e região.

3.2.3.1 Opiniões gerais dos sujeitos envolvidos

3.2.3.1.1 Grau de satisfação ou insatisfação

Perguntados se estavam satisfeitos ou não com a situação atual da instituição, percebemos que todos, de uma forma ou de outra, estavam sim satisfeitos, porém, algumas restrições e insatisfações foram identificadas.

(...) Sim, muito satisfeita! Hoje somos uma Instituição totalmente democrática, onde os assuntos que se referem com o crescimento da Instituição, são debatidos em todos os segmentos.(A3)
Ninguém pode reclamar. Estamos trabalhando de fato em uma escola democrática e participativa. Todos os documentos que tratam do funcionamento dos setores estão sendo construídos juntamente com as pessoas que irão trabalhar neles. Não existe mais aquele abismo que, separava o dirigente máximo dos demais segmentos acadêmicos. As ações administrativas não têm mais caráter individualista e sim caráter coletivo. Foram criados critérios para distribuição de oportunidades de qualificação.
 (A3)

(...) Não se trata de estar satisfeito ou não, mas na minha opinião diversificaram demais, a instituição perdeu o foco. Acho que no momento da transformação de EAF para CEFET deveriam ter priorizado cursos em que de fato tínhamos condições de tornarmos referência, como o já reconhecido na Agroindústria, principalmente na área de laticínios, e também a Agroecologia e o Meio Ambiente, considerando o espaço, a localização e o mercado de trabalho. (A8)

Claro que estou satisfeita e acho que a maioria das pessoas também. Só aqueles “do contra” é que reclamam. (A4)

O grau de satisfação é notório e atingiu quase que sua totalidade, porém, o que chamou atenção nesta categoria foi a ênfase dada à necessidade de um planejamento no processo de mudança para que o mesmo aconteça com eficácia, ou seja, atinja seus objetivos. Compreende-se, a partir das falas dos entrevistados, dentro do planejamento, uma preocupação maior com a infra-estrutura, uma maior comunicação dentro da organização buscando adesão e participação dos sujeitos envolvidos, o que reduziria os conflitos e ansiedade inerentes de um processo de mudança e ainda, uma melhor preparação do pessoal envolvido.

(...) tentamos manter um relacionamento familiar, que era nossa característica, a condição não proporcionou de forma efetiva. O crescimento foi desproporcional devido à falta de planejamento. Se

houvesse um planejamento efetivo e tempestivo, pois tínhamos que ter tempo para fazê-lo, talvez a situação poderia ter sido diferente. (A6)

O que faltou (perguntei) = A primeira situação: o momento político era ideal, os recursos financeiros suficiente, porém, o tempo era limitado. Não tínhamos como planejar. Tivemos que tocar... (A6) Isto quer dizer que pra mudar precisamos planejar? (Perguntei) Com certeza. Só conseguimos ter resultados positivos se houver planejamento efetivo. Isto é conselho para o futuro? (Perguntei) Sim (respondeu). (A6)

(...) as coisas aconteceram muito rápido e a criação dos novos cursos (pausa), a escola não estava preparada para isto. (A4).

3.2.3.2– Pontos positivos e pontos negativos do processo de mudança organizacional

No geral, as implicações trazidas pelo processo de mudança organizacional foram vistas como positivas. Em uma conversa em conjunto (grupo focal) foram levantadas opiniões de um pequeno grupo de pessoas que estiveram efetivamente ligados ao processo de transformação da escola em Centro Federal de Educação Profissional – CEFET, participando inclusive da comissão responsável pela elaboração do projeto de transformação. As referidas opiniões foram agrupadas em um quadro que relata os pontos positivos e negativos da mudança organizacional a uma proporção de 18/4, o que podemos concluir que do montante de opiniões emitidas, mais de 80% considera a mudança organização positiva.

Concluí-se então, que os pontos positivos sobrepõem os pontos negativos, porém, algumas pessoas apontaram algumas falhas no processo e fizeram questão de deixar registradas suas opiniões como uma espécie de crítica construtiva:

(...) É claro que está bem melhor, porém eu faria algumas coisas diferentes. O que por exemplo? (perguntei) Eu estruturaria melhor alguns cursos e departamentos, estruturaria melhor os setores e departamentos com softwares, estruturaria melhor o trabalho com os egressos, fortaleceria o trabalho de divulgação da instituição, aumentaria o número de salas de aula e laboratórios, equiparia melhor os setores, promoveria reuniões entre os setores e departamentos, definiria melhor as atribuições de algumas coordenações e departamentos... (A9)

(...) Com certeza os pontos positivos superam os negativos, mas temos que ver onde erramos para não errar mais. Por exemplo, na minha opinião o assunto deveria ter sido mais debatido. As pessoas deveriam ter tido maiores informações. A falta de conhecimento de prejudica o sucesso das ações, mas com certeza estamos muito melhores do que antes. Que sirva de lição para as próximas. (A7)

(...) *Quanto maior a participação da comunidade melhor são os resultados obtidos. As pessoas se comprometem mais, dividimos as responsabilidades.*
(A6)

O quadro a seguir apresenta o resultado do grupo focal que debateram sobre os pontos positivos e os pontos negativos da transformação da Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba em Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Quadro VI
Pontos positivos e negativos da mudança organizacional

| Pontos positivos da mudança | Pontos negativos da mudança |
|---|---|
| Maior autonomia administrativa e pedagógica | Os recursos não acompanham as demandas |
| Criação de novos cursos (técnicos superiores e de especialização) | Explosão da valorização imobiliária |
| Aumento da oferta de vagas e maior número de alunos | Distanciamento das pessoas devido ao crescimento da instituição |
| Maior empregabilidade com a abertura de concursos para docentes e técnicos | Perda da qualidade por falta de infraestrutura |
| Expansão do serviço de extensão favorecendo o homem do campo | |
| Possibilidade de participação nos programas do governo com projetos com a chegada de professores qualificados | |
| Criação dos núcleos de pesquisa | |
| Crescimento em infra-estrutura física e humana | |
| Possibilidade de qualificação dos docentes e servidores técnico-administrativos | |
| O processo democrático de eleição para diretor geral | |
| Desenvolvimento sócio-econômico | |
| Melhora da imagem institucional | |
| Aumento no repasse orçamentário devido ao crescimento do número de vagas | |
| Criação de novos cargos permitindo o crescimento profissional | |
| Possibilidade de melhoria da auto-estima dos servidores que tiveram oportunidades de qualificação | |

Fonte: Dados da Pesquisa

De um modo geral, a comunidade acadêmica recebeu com satisfação a mudança ocorrida na instituição e acredita-se que não só a escola como toda sociedade riopombense e demais municípios que utilizam os serviços da instituição foram beneficiados por ela e seus reflexos são positivos e promissores, podendo destacar como pontos positivos o aumento da oferta de vagas, que como consequência aumentou o número de alunos, que aqueceu a economia local e, a possibilidade de melhoria na auto-estima dos servidores por meio de oportunidades de qualificação profissional em nível de graduação e pós-graduação. Para concluir, algumas considerações deverão ser feitas, tais como as contribuições do estudo aqui apresentado, suas limitações bem como as perspectivas futuras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou identificar e analisar o processo de mudança organizacional ocorrido em 2002, no Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica (hoje Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia) na perspectiva dos sujeitos participantes, suas causas, tipos e consequências, os fatores facilitadores e dificultadores do processo de mudança, grau de satisfação da comunidade acadêmica e por fim, os pontos positivos e negativos da referida mudança organizacional.

Os resultados de pesquisa apresentados no presente trabalho demonstram a visão de um grupo de servidores do quadro efetivo da instituição pesquisada, que vivenciaram e até mesmo participaram de alguma forma, do processo de mudança pela qual a instituição foi submetida. A mudança ocorreu praticamente por uma questão de aproveitamento de oportunidades que surgiram na época transcrita, ou seja, foi uma mudança intencional. O Governo Federal desejava ampliar e fortalecer a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – EPT. Para tanto, por meio do Programa de Expansão da Educação Profissional e Tecnológica PROEP, disponibilizou recursos para que as instituições que compunham a rede se modernizassem e atendessem às demandas profissionais emergentes, por meio da ampliação de oferta de vagas, adequação de currículos, ampliação das modalidades e níveis de ensino (médio, técnico, superior/ tecnológico) e o programa de capacitação de jovens e adultos – PROEJA. Ao mesmo tempo, o diretor geral da instituição na época, com uma aguçada visão de futuro, mobiliou um pequeno grupo de professores e técnicos administrativos de sua confiança para que construíssem o projeto de “cefetização” da instituição. O projeto foi aprovado dentre vários outros de outras escolas agrotécnicas e técnicas, o que para muitos, foi mérito da articulação política do diretor da época. Em novembro de 2002, um decreto presidencial instituiu então a transformação da Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba em Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Rio Pomba ocasionando grande satisfação à comunidade acadêmica e sociedade em geral. Pode afirmar que se trata de uma mudança transformacional, pois ocorreu uma ruptura de padrões e estruturas anteriores, a organização como um todo sofreu reflexos da mudança exigindo-lhe um redirecionamento das ações e adequação ao seu novo ambiente. (VALE_LIMA, 2003).

As implicações oriundas do processo de mudança organizacional na visão dos atores envolvidos foram muitas, merecendo destaques: grande aumento do número de servidores (técnicos administrativos e docentes); mudança no organograma da instituição com

o recebimento de novos cargos de direção e funções gratificadas alterando as relações de autoridade e responsabilidade; expressivo aumento do número de cursos e vagas ofertadas aumentando, por consequência, o número de alunos matriculados na instituição; uma pequena rivalidade com base política gerando duas correntes: situação e oposição à direção, oriundas do processo de eleição direta para diretor geral; e, alterações nas relações pessoais e interpessoais provocadas pelas alterações no processo de trabalho e pela chegada de muitos servidores técnicos administrativos e docentes com visões e culturas diferentes (pequenos choques culturais).

A mudança organizacional ocorreu de certa forma com tranquilidade tendo como grandes fatores facilitadores a articulação política do então diretor geral e a possibilidade de crescimento da instituição que automaticamente promoveria desenvolvimento profissional e pessoal dos seus servidores. Porém, alguns fatores contribuíram para impedir a eficácia da mudança organizacional na visão dos entrevistados: falta de planejamento prévio das ações que levariam à mudança, incluindo pouca preparação das pessoas responsáveis pelo processo, crescimento desordenado, medo e insegurança gerando algumas resistências à mudança devido à falta de comunicação ou comunicação insuficiente e a própria cultura organizacional que predominava há mais de 40 anos. Mesmo com algumas restrições por parte de uma minoria, o grau de satisfação detectado é bem alto, podendo ser comparado pela afirmação dos pontos positivos que se sobressaem aos negativos conforme descritos no quadro VI deste trabalho.

Por fim, na análise dos dados coletados alguns fatores foram identificados como alvos de novos estudos e pesquisas, enriquecendo a história da instituição e contribuindo para o melhor entendimento do processo de mudança organizacional. Esses fatores são: planejamento e comunicação, que são componentes do processo de “Administração ou Gestão da Mudança Organizacional” cuja aplicação, desenvolve nas pessoas a capacidade de pensar, realizar diagnósticos organizacionais, propor soluções, e tomar as decisões corretas, levando ao alcance da eficácia organizacional. Outro aspecto relevante é que o resultado desse trabalho pode ser considerado uma avaliação do processo de mudança organizacional da instituição pesquisada, fato que ainda não havia ocorrido. Essa avaliação ainda poderá servir de ferramenta de gestão norteando as decisões futuras tanto dos gestores quanto dos demais usuários (internos e externos) visto que se expos aqui, a visão dos atores envolvidos no processo de mudança da instituição e ainda, que a mesma acaba de sofrer outra intervenção: foi transformada em campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas, o que implica em grandes e novos processos de mudança organizacional.

Limitações do estudo

Acredita-se que, apesar das limitações, o trabalho trará uma maior compreensão à comunidade de como aconteceu o processo de mudança na instituição bem como propiciará aos servidores que não estavam presente no referido momento de mudança, entendê-lo melhor e conhecer um pouco da história desta instituição de ensino que é para a região, uma grande difusora de educação, tecnologia e desenvolvimento social. A escolha dos participantes do estudo foi feita de forma aleatória, buscando não receber influências políticas e nem tendenciosas, pois a instituição pesquisada ainda apresenta algumas limitações e conflitos advindos de um processo eleitoral democrático ocorrido na época de sua transformação, que, em alguns pontos, fragmentou a instituição, dividindo-a em duas correntes divergentes. Este fato pode ser afirmado, pois, algumas entrevistas tiveram que ser desconsideradas por falta de conteúdo nas respostas, pois os entrevistados fizeram ligação entre a pesquisadora e o grupo da situação administrativa atual. Desta forma, para evitar polêmicas, o grupo focal ficou restrito a participação de 4 (quatro) pessoas, que fizeram parte diretamente do processo de mudança organizacional, ficando o debate limitado a apontar os pontos negativos e positivos da mudança.

Contribuições para novas pesquisas

Após a análise dos dados coletados alguns fatores foram identificados como alvos de novos estudos e pesquisas, enriquecendo a história da instituição e contribuindo para o melhor entendimento do processo de mudança organizacional. Esses fatores são: planejamento e comunicação, que são componentes do processo de “Administração da Mudança Organizacional” cuja aplicação, desenvolve nas pessoas a capacidade de pensar, realizar diagnósticos organizacionais, propor soluções, e tomar as decisões corretas, levando ao alcance da eficácia organizacional. Outro aspecto a ser considerado é a cultura organizacional e sua influência no processo de mudança, visto que o mesmo somente se efetiva por meio das pessoas que o recebem e/ou o conduzem. Há também de se considerar importante a compreensão da Escola como organização que, assim como todas as outras organizações, são compostas de pessoas, recursos e estratégias articuladas para alcançar os objetivos propostos, que neste caso é uma prestação de serviço educacional.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L.C.G. **Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.
- ASHFORTH, B.E. & MAEL, F.A. Power of resistance: sustaining valued identities. In: Kramer, R.M. & Neale, M.A. (eds). **Power and influence in organizations**. London, Sage Publications, 1998.
- BERNARDES, C. **Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRASIL. Diário Oficial da União. **Decreto de 13 de novembro de 2002**. Disponível em: [HTTP://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2002/Dnn9733.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2002/Dnn9733.htm). Acesso em 18/02/2009.
- BRASIL. Diário Oficial da União. **Lei nº 11.892**. Disponível em: br.vlex.com/vid/profissional-tecnologica-institutos-51017401. Acesso em 11/01/2009.
- BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. Universidade São Francisco, Bragança Paulista – SP, 2003. Disponível em: http://www.sfrancisco.edu.br/pd/art_cie/art_25.pdf. Acesso em: 01 set. 2008.
- BRUNO-FARIA, M.F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.
- CEFET Rio Pomba - Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Reformulado em 2007/2008. Disponível em: <http://www.cefetrp.edu.br>. Acesso em: 01 set. 2008.
- CEFET Rio Pomba - Relatório Final de Auto-Avaliação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba de 31/05/2006. Disponível em: <http://www.cefetrp.edu.br>. Acesso em: 01 set. 2008
- CHESINI, C. **Cultura organizacional: um estudo de caso detectando os elementos que favorecem a mudança da organização**. - Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Maria – RS, 2004.
- CORREIA, P. J. N. **Mudança organizacional no próximo milênio**. Disponível em: http://www.ipv.pt/millennium/arq13_2.htm, 2000. Acesso em 14 abr. 2009.
- CUNHA, L. A. **O ensino dos ofícios artesanais e manufactureiros no Brasil escravocrata**. São Paulo: UNESP, Brasília, DF: Flacso, 2000.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVOK, D. F. **Qualidade em educação**. Avaliação (Campinas), Set. 2007, vol.12, nº 3, p.
- DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 6 ed. São Paulo : Pioneira, 1997.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- ESTEVÃO, C. **Gestão estratégica nas escolas**. Cadernos de organização e gestão curricular. Editora: Instituto de Inovação Educacional, 2005.
- FLEURY, A.C.C. **Aprendizagem e inovação organizacional**. Editora Atlas, 1997.
- FREITAS, M.E. de. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma – 3ª Ed.** – Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 1 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GREENWOOD, R. & HININGS, C.R. **Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism**. *Academy of Management Review*, 21 (4): 1022 – 1054, 1996.
- GREY, C. O fetiche da mudança. **Revista ERA**. Vol. 44. Nº 1 JAN/MAR/2004.
- HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução: Roberto Galman. Revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.
- HUBER, G.P. & VAN de VEM, A.H. (Eds.). Longitudinal Field research methods: studying processes of organizational change. **Organization Science Special Issue**. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1995.
- KANTER, R.M. The future of bureaucracy and hierarchy in organizational theory: a from the field. In Bourdieu, P & Coleman, J.S. (eds). **Social theory for a changing society**. New York, Russel Sage Foundation, 1991.
- KAUFMAN, KAUFMAN, H., **The Limits of Organizational Change**. University of Alabama Press, 1971.
- KIPNIS, B. **Elementos de pesquisa e a prática do professor**. São Paulo: Moderna, Brasília, DF: Editora UNB, 2005.
- LÜDKE, M. ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MAIA, J. Mudança Organizacional. Arte e manhas. **Revista de Administração**, volume 2 – julho/setembro/1986.
- MAXIMINIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEC - Ministério da Educação – **O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE: Razões, Princípios e Programas**. 2008. Disponível em: www.portal.mec.gov.br. Acesso em 18/02/2009.

MENDES, C.A. **Mudança organizacional**. Instituto Superior Técnico. OGF 2004/2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda, 1ª ed., 12ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F.C.P. **Teoria das organizações: Evolução e Crítica**. 2ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NADLER, D.A. ; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols (1994). Discontinuous Change: leading organizational transformation (pp. 3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.
NEIVA, E.R.; Metodologia para avaliação da mudança organizacional. In: Valle_Lima, S.M. (org), **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. das G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.11, nº1, Curitiba, Jan./Mar. 2007.

PORRAS, J.I & ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice, and research. In: Dunnette, M.D. & Houg, L.M. (eds). **Handbook of industrial e organizational psychology**. Palo Alto, Califórnia, Consulting Psychologists Press, 1992.

ROBBINS, S.P. Mudança Organizacional e administração do estresse. In: **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, LTC, 1999. P. 394-423.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução Técnica: Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, J.S. de. A Mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. . In: Lima, S.M.V. (Ed) **Mudança Organizacional : teoria e gestão**. Rio de Janeiro, FGV, 2003.

SILVA, J.S. de. El cambio de época, El modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de La investigación y extebsión em La academia Del siglo XXI. In: **Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior U Rural**. Anales... Panamá, Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA), 1999.

TAVARES, M.H. **Uma lupa sobre a escola: um caleidoscópio de emoções**. Fevereiro, 2007. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/15159/1/>, acessado em 08 de julho de 2010.

VALLE_LIMA, S.M. (org). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

VALLEY, K.L. & Thompson, T.A. Sticky tiés and bad artitudes: relational and individual bases of resistance to change in organizational structure. In: Kramer, R.M. & Neale, M.A. (eds) **Power and influence in organization**. London, Sage Publications, 1998.

VASCONCELLOS, E.P.G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1972

WEICK, K.E. & QUINN, R.E. **Organizational change and development.** Annual Review of Psychology, 50: 361-386, 1999.

WOOD, Jr. T. (coord.). **Mudança organizacional.** 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista semi-estruturada

- 01) Identifique sua categoria: (técnico-administrativo [NM ou NS] ou professor)
- 02) Quanto tempo de efetivo exercício na instituição?
- 03) Exerce ou já exerceu algum cargo de confiança ou de direção?
- 04) O que você pensa a respeito da mudança de EAF para CEFET?
- 05) O que você pensa ser o aspecto mais relevante desta mudança?
- 06) Apresente os pontos positivos da mudança (o que melhorou)?
- 07) Apresente os pontos negativos da mudança (o que piorou)?
- 08) Quais os fatores que dificultaram o processo de mudança?
- 09) Quais os fatores que facilitaram o processo de mudança?
- 08) Você está satisfeito (a) com a situação atual da instituição? (justifique)
- 09) O que você mudaria? (justifique)
- 10) Outras observações:

Grupo Focal

Quais os pontos positivos e os pontos negativos da mudança organizacional ocorrida no Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Rio Pomba?