



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Educação – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes

JOSELMA MENDES DE SOUSA CARNEIRO

**A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL:
O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB), *CAMPUS SOUSA*.**

JOÃO PESSOA
2017

JOSELMA MENDES DE SOUSA CARNEIRO

**A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL:
O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB), *CAMPUS* SOUSA.**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações Aprendentes.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Honorato Aragão

JOÃO PESSOA

2017

C289i Carneiro, Joselma Mendes de Sousa.
A influência da mudança na cultura e no clima
organizacional: o caso do Instituto Federal da Paraíba (IFPB),
Campus Sousa / Joselma Mendes de Sousa Carneiro. - João
Pessoa, 2017.
142 f. : il. -

Orientador: Wilson Honorato Aragão.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA

1. Gestão educacional. 2. Organização pública. 3. Cultura
Organizacional. 4. Mudança organizacional. 5. Identidade
organizacional. I. Título.

UFPB/BC

CDU: 37.07(043)

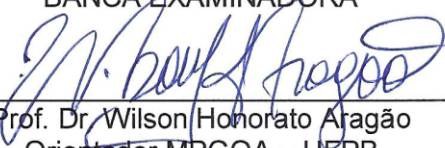
JOSELMA MENDES DE SOUSA CARNEIRO

**A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL:
O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB), CAMPUS SOUSA.**

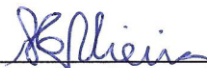
Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações Aprendentes.

Aprovado em: 09/02/2017

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Wilson Honorato Aragão
Orientador MPGOA – UFPB



Profa. Drª. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra
Membro Interno MPGOA – UFPB

Prof. Dr. Éder da Silva Dantas
Membro Externo – MPPGAV – UFPB

Dedico este trabalho a todos os que acreditam que com esforço, trabalho e honestidade se pode vencer.

Em especial aos meus pais, pelo exemplo de vida honrada e sempre presente; e a meu esposo e filhos, pela força que me faz levantar todos os dias em busca de uma vida melhor.

AGRADECIMENTOS

O caminhar é difícil, porém quando podemos contar com o apoio daqueles que estão ao nosso lado, os obstáculos são vencidos sem demora. Em especial, gostaria de agradecer:

A Deus, único e absoluto na minha formação espiritual, que me fortalece e não me deixa fraquejar diante das dificuldades;

Aos meus pais José Mendes e Letícia, pelo dom da vida, pelo cuidado, pelo amor e pelo apoio desde o início dos meus dias;

Ao meu esposo, Noberto; meus filhos Thaís, Thamires e Noberto Filho, por me darem a família mais linda e cheia de amor que eu poderia ter. Por serem os alicerces centrais da minha existência, pelos quais lembro todos os dias que mesmo que eu não faça, ou seja mais nada na minha vida, eu já consegui algo grandioso: uma família que segue os ensinamentos de Deus, e por isso, sou muito grata;

Ao meu orientador, Dr. Wilson Aragão, por ter me deixado livre para escolher um tema que eu gostasse, pelo tempo despendido com paciência para me ouvir, me apoiar, me orientar na construção da pesquisa e, principalmente, pela sua simplicidade no trato com seus orientandos, o que me fez respeitá-lo cada dia mais;

A todos os colegas da turma 5, maravilhosa e memorável, em especial aos colegas do IFPB, que como eu, resolveram enfrentar esse Mestrado; Gerilane, Raimundo, Nildo e Maria, obrigada pelos momentos e que nossa amizade perdure com o passar do tempo;

À professora Graça Vieira, pelo apoio intelectual, pela pessoa maravilhosa que vou guardar sempre no coração;

Enfim, quero agradecer a todos os servidores do IFPB, *Campus Sousa*, que participaram da pesquisa, direta ou indiretamente, pois sem vocês seria impossível concluir este trabalho.

*“[...] a **identidade** se constrói duplamente. Por meio dos dados quantitativos, onde somos sempre uma coletividade que deixa a desejar e por meio dos dados sensíveis e qualitativos onde nós podemos ver a nós mesmos como algo que vale a pena.”*

(DA MATTA, 1986, p.13)

RESUMO

O presente trabalho trata da mudança implantada pela Lei nº 11.892/2008 que transformou o sistema educacional brasileiro no que tange às escolas de nível médio, conhecidas até esse momento como Técnicas, Agrotécnicas e Centros Federais de Educação (CEFET's) visto que promoveu a integração das referidas escolas em todo o Brasil. De modo especial, as Escolas Agrotécnicas, num total de 39 (trinta e nove) unidades, perderam a autonomia que possuíam por serem autarquias e aderiram ao novo modelo de gestão. Na Paraíba, a Escola Agrotécnica Federal de Sousa, que após a modificação passou a ser o Instituto Federal da Paraíba (IFPB), *Campus* Sousa foi objeto desta pesquisa cujo objetivo geral foi analisar a influência da mudança sobre a cultura e o clima organizacional do IFPB, *Campus* Sousa e os objetivos específicos foram: Descrever a cultura organizacional do IFPB, *Campus* Sousa, no período de mudança de Escola Agrotécnica Federal para Instituto Federal, com a Lei 11.892/2008, no período de 2008 – 2015; Identificar o impacto sofrido pela mudança ocasionada pela Lei 11.892/2008 sobre os processos organizacionais; **Descrever** a situação atual do clima organizacional do *Campus* Sousa pela ótica dos servidores; Compreender como a mudança, a cultura e o clima organizacionais influenciaram a identidade do IFPB. Para o alcance dos objetivos, utilizou-se como metodologia o estudo de caso. Quanto à natureza, a pesquisa foi exploratória e descritiva, fazendo uso da estratégia qualitativa e fez uso de dois instrumentos para a coleta de dados: a entrevista e o questionário. Na análise dos dados da entrevista foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, seguindo a definição, características e etapas de Franco (2015) e Bardin (2016); já a análise dos questionários se deu por frequências simples, porcentagens e representação em gráficos. Ao fim da pesquisa, constata-se que os objetivos propostos foram alcançados, podendo-se inferir que a mudança influenciou na cultura organizacional e no clima organizacional, modificando crenças, rituais, valores e que, apesar de estar num estágio avançado, a organização ainda não tem uma identidade real definida, necessitando que haja um processo mais efetivo de socialização da identidade formal para que isto ocorra.

Palavras-chaves: Organização pública. Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Mudança organizacional. Identidade organizacional.

ABSTRACT

The present work deals with the change implemented by Law 11,892 / 2008, which transformed the Brazilian educational system in what refers to middle level schools, known up to that time as Techniques, Agrotechniques and Federal Centers of Education (CEFETs), since it promoted the Integration of these schools throughout Brazil. In a special way, the Agrotechnical Schools, in a total of 39 (thirty-nine) units, lost the autonomy they had because they were local and adhered to the new management model. In the state of Paraíba, the Federal Agro-technical School of Sousa, which after the change became the Federal Institute of Paraíba (IFPB), Campus Sousa was the object of this research whose general objective was to analyze the influence of the change on the culture and the organizational climate of the IFPB , Campus Sousa and the specific objectives were: Describe the organizational culture of the IFPB, Campus Sousa, during the period of change from Federal Agrotechnic School to Federal Institute, with Law 11,892 / 2008, in the period of 2008 - 2015; Identify the impact of the change caused by Law 11892/2008 on organizational processes; Describe the current situation of the organizational climate of Campus Sousa from the perspective of the servers; Understand how organizational change, culture and climate influenced the identity of the IFPB. To reach the objectives, the case study was used as methodology. Regarding nature, the research was exploratory and descriptive, making use of the qualitative strategy and made use of two instruments to collect data: the interview and the questionnaire. In the analysis of interview data, the content analysis technique was used, following the definition, characteristics and stages of Franco (2015) and Bardin (2016); Already the analysis of the questionnaires was given by simple frequencies, percentages and representation in graphs. At the end of the research, it is verified that the proposed objectives were reached, and it can be inferred that the change influenced the organizational culture and the organizational climate, modifying beliefs, rituals and values and that, despite being at an advanced stage, the organization Does not have a definite real identity, necessitating a more effective process of socialization of formal identity for this to occur.

Keywords: Public organization. Organizational culture. Organizational Climate. Organizational change. Organizational identity.

Lista de Quadros

Quadro 1 – Perspectivas de análise organizacional por objetivos do processo de mudança	46
Quadro 2 – Comparativo de quantidade de servidores do EAFSPB/IFPB	51
Quadro 3 – Quantidade de servidores para a amostra	52
Quadro 4 – Codificação dos entrevistados	53
Quadro 5 – Divisão do instrumento de pesquisa por seções	57
Quadro 6 - Comparativo dos principais elementos culturais encontrados nos documentos da EAFSPB e do IFPB.	69
Quadro 7 – Perfil sociocultural dos respondentes	81
Quadro 8 – Percepção dos respondentes sobre o momento de mudança para IFPB, <i>Campus</i> Sousa.	82
Quadro 9 – Participação no processo de mudança para IFPB, <i>Campus</i> Sousa.	84
Quadro 10 – Percepção da organização do trabalho no IFPB, <i>Campus</i> Sousa.	90
Quadro 11 – Percepção quanto à satisfação dos servidores em relação à mudança	92
Quadro 12 – Percepção quanto à convivência no ambiente de trabalho	96
Quadro 13 – Percepção dos entrevistados sobre a perda da autonomia	98
Quadro 14 – Percepção dos entrevistados quanto ao nível de adequação às mudanças	100
Quadro 15 – Percepção quanto à identidade atual do IFPB, <i>Campus</i> Sousa	102
Quadro 16 – Resumo das variáveis de pesquisa	108
Quadro 17 – Nível de correspondência da satisfação/concordância na escala Likert	109
Quadros 18 – Achados sobre a Cultura organizacional do <i>Campus</i> Sousa	120
Quadros 19 - Achados sobre o Clima organizacional do <i>Campus</i> Sousa	121
Quadros 20 - Achados sobre a mudança organizacional do <i>Campus</i> Sousa	122
Quadros 21 - Achados sobre a identidade do <i>Campus</i> Sousa	124

Lista de Ilustrações

Imagem 1 – Instalações – EAFS	72
Imagem 2 – Setores de produção – EAFS	73
Imagem 3 – Refeitório – EAFS	75
Imagem 4 – Banda Marcial Eliel Nunes Rodrigues – EAFS	76
Imagem 5 – Semana de Arte e Cultura – EAFS	77
Imagem 6 – Semana do Pensamento Social – EAFS	79
Organograma 1 – Escola Agrotécnica Federal de Sousa – EAFS (2008)	86
Organograma 2 – Instituto Federal da Paraíba, <i>Campus</i> Sousa (2014)	87
Gráfico 1 - Distribuição da amostra dos respondentes quanto ao gênero	105
Gráfico 2 - Distribuição da amostra dos respondentes quanto à idade	106
Gráfico 3 - Distribuição da amostra dos respondentes quanto à Educação Formal	106
Gráfico 4 - Distribuição da amostra dos respondentes quanto ao tempo de serviço na organização	107
Gráfico 5 - Distribuição de valores sobre a mudança organizacional	110
Gráfico 6 - Distribuição das médias dos valores da mudança organizacional	112
Gráfico 7 - Distribuição de valores sobre a cultura organizacional	113
Gráfico 8 - Distribuição das médias dos valores da cultura organizacional	115
Gráfico 9 - Distribuição de valores relacionados ao clima organizacional	117
Gráfico 10 - Distribuição das médias dos valores do clima organizacional	119

Lista de Abreviaturas e Siglas

CEFET – Centros Federal de Educação Tecnológica

EAFSPB – Escola Agrotécnica Federal de Sousa

IFPB – Instituto Federal da Paraíba

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação e Cultura

SINTEFPB – Sindicato dos Trabalhadores da Educação Básica, Profissional e Tecnológica da Paraíba

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 A TEMÁTICA E O PESQUISADOR	15
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo Geral	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	25
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	27
2.2.1 Conceito	28
2.2.2 Elementos e níveis de análise da cultura organizacional	36
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	39
2.3.1 A influência do Clima Organizacional na estabilidade da organização após a mudança organizacional	41
2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DE IDENTIDADE	42
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	48
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	50
3.2.1 População e amostra	51
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E MODELO DE PESQUISA	54
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	58
4. ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA MUDANÇA	61
4.2 O INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA	63
4.3 O CAMPUS SOUSA – ANTIGA ESCOLA AGROTÉCNICA FEDERAL	66
4.3.1 Desenho organizacional do Campus Sousa	68
4.3.1.1 <i>Cultura em sentido formal</i>	69
4.3.1.2 <i>Cultura vivenciada pelos servidores</i>	72
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	80
4.4.1 Mudança da estrutura organizacional e gestão dos processos	82
4.4.2 A organização do trabalho e a satisfação dos servidores com a mudança	89
4.4.3 O aumento do número de servidores e sua influência na convivência interna.	93
4.4.4 A autonomia perdida e a dependência em relação à Reitoria	98
4.4.5 O nível de adequação às mudanças	99
4.4.6 A formação da Identidade IFPB, Campus Sousa	101
4.5 ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO	103
4.5.1 Perfil dos respondentes	104
4.5.2 Análise das questões sobre a mudança de EAFS para IFPB, Campus Sousa.	109
4.5.3 Análise das questões sobre a cultura organizacional e formação da Identidade do IFPB, Campus Sousa.	112
4.5.4 Análise das questões sobre o Clima Organizacional do IFPB, Campus Sousa.	116

4.6 RESUMO DOS DADOS ENCONTRADOS NOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	120
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICES	134

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa trata especificamente de analisar e descrever de modo geral como se deram os acontecimentos que embasaram a transformação das escolas Técnicas, Agrotécnicas e CEFETS em Institutos Federais e mais especificamente, como essa mudança foi recepcionada no estado da Paraíba pelo Instituto Federal da Paraíba, *Campus Sousa*.

A pesquisa possui a seguinte sequência de etapas: a primeira etapa consistiu de um estudo empírico e doutrinário dos principais fatos e elementos envolvidos no contexto organizacional de modo a enriquecer as inferências feitas durante o trabalho e cujo maior percentual encontra-se no referencial teórico.

A segunda etapa tratou da metodologia, trazendo a descrição de todos os passos seguidos pela pesquisadora com a finalidade de levar objetividade e validade à etapa de análise dos dados que por sua vez, foram coletados através de dois instrumentos, o questionário e a entrevista que possibilitaram responder aos objetivos propostos. Por fim, devidamente consubstanciada, por todo esse percurso se sentiu apta a relatar suas considerações finais.

Em referência a Freitas (2006, p. 40) para quem o processo de *identificação é formado* “[...] por duas acepções: a) o reconhecimento de algo ou de alguém e o b) reconhecer-se em algo ou alguém”, a fala introdutória dessa pesquisa foi dividida em dois momentos; o primeiro trata do autorreconhecimento imposto por toda história vivida pela autora e o segundo pelo reconhecer-se como parte da organização estudada e por causa disso, estar inteiramente envolvida no processo de mudança vivido por ela, de modo que essas duas facetas não podiam estar separadas nesse estudo e que serão detalhadas em seguida.

1.1 A TEMÁTICA E O PESQUISADOR

A vida das pessoas tal qual a vida das organizações é dividida em fases que podem significar o aprendizado e o consequente amadurecimento adquirido, fruto da passagem dos anos, das mudanças sofridas e da necessidade de se adequar à realidade que se apresenta.

Assim, evidencio o período em minha vida no qual fui agraciada por ter passado no concurso público ocorrido em 1994 e ter sido nomeada técnica administrativa – nível médio da Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAFS), atual Instituto Federal da Paraíba (IFPB), *Campus Sousa*.

A partir desse momento surgiu a necessidade de entender o funcionamento da minha Organização, saber como eram geridos os processos e implementadas as mudanças e, principalmente, como tudo isso afetava a vida dos servidores e da própria organização.

Com o passar dos anos de trabalho, as indagações só aumentavam, porém durante os primeiros quinze anos de serviço, devido à carga horária de trabalho, à graduação e ao cuidado com a família, foi impossível estruturar uma pesquisa que pudesse responder as muitas dúvidas que se acumulavam.

No ano de 2010, a necessidade de me aprofundar em questões referentes à organização em que trabalhava foi fortalecida por dois fatores: primeiro por ter sido aprovada e nomeada para o cargo de nível superior de Técnico em Assuntos Educacionais, o qual me proporcionou, também, assumir a função de Coordenadora de Cursos Superiores, dando mais ênfase à necessidade de compreender o funcionamento organizacional e como isso impactava no meu trabalho e na qualidade do serviço ofertado pela organização.

Outro fator preponderante que serviu de estímulo ao estudo, foi o fato de, nesse mesmo ano, ingressar em duas especializações que oportunizaram a ampliação de conhecimentos sobre a gestão de processos, cultura organizacional, em especial, o modo como os servidores se adaptam às organizações e as mudanças que ocorrem ao longo do tempo, vendo o clima organizacional como um aspecto revelador destas questões.

Nas duas Especializações, cada uma a seu tempo, foi possível, no trabalho final, aprofundar conhecimentos relacionados às Organizações estudadas e que foram imprescindíveis em minha vida e na formação de minhas convicções, quais sejam, a Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAFS) e o Sindicato dos Trabalhadores da Educação Básica, Profissional e Tecnológica da Paraíba (SINTEFPB).

A primeira Especialização na área de Gestão da Administração Pública realizada na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) contribuiu para os meus primeiros passos no estudo que realizei nesse Mestrado e cuja Monografia teve como título: A Gestão de pessoas no setor público: o processo de socialização dos novos concursados do IFPB, *Campus* de Sousa.

A segunda oportunidade de pesquisa foi proporcionada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), através de convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (URGS), que juntos lançaram a Especialização em Negociação Coletiva e que contou com a participação de muitos servidores de todos os estados do Brasil, tendo se realizado parte em EaD e parte presencial e na qual tive a oportunidade de enveredar no contexto das causas coletivas, defendidas pela entidade de classe denominada de Sindicato, um órgão que considero imprescindível para a equalização das lutas e proteção dos direitos do trabalhador. No artigo, que foi exigência para a conclusão do curso, defendi o tema: Importância da Negociação Coletiva como meio de resolução de conflitos: envolvimento dos servidores do IFPB, *Campus* Sousa.

Somado a esses fatos de cunho pessoal, outro puramente relacionado à Organização em que trabalho e imprescindível para a escolha da temática de estudo foi a recente e significativa mudança na estrutura organizacional pela qual passou o IFPB, *Campus* Sousa, deixando de ser uma autarquia que tinha sua autonomia gerencial, financeira e pedagógica para, por força de Lei, juntar-se a uma Instituição maior e na qual é considerada parte de uma estrutura sistêmica, sem autonomia financeira, além de perder parte de sua autonomia gerencial e pedagógica.

A partir da ideia de que a mudança aqui analisada gerou um choque cultural e alterou o clima organizacional, buscou-se compreender em que medida ela foi incorporada pela cultura organizacional pré-existente e o que da antiga cultura permanece na atualidade. Além disso, a necessidade de uma leitura mais aprimorada da percepção dos servidores em relação à mudança levou à análise do clima organizacional, procurando expor os aspectos positivos e negativos desta, pois sem uma pesquisa mais detalhada, prevaleceria apenas minha visão como servidora, influenciada por vivências pessoais.

Desse modo, envolvida no processo de mudança no ambiente de trabalho, surgiu a oportunidade de concorrer ao Mestrado em Organizações Aprendentes e no qual consegui ser aprovada no ano de 2015.

Esse Mestrado representou um grande desafio e também uma grande oportunidade de estudar minha Organização de uma forma mais abrangente, de entender o momento vivenciado e de poder, se possível, contribuir com as mudanças positivamente.

Inscrevi-me na linha 1 (um), que trata da Inovação em gestão organizacional, por entender que a mesma se adequava ao que eu queria pesquisar já que tem como algumas de suas temáticas de estudo: avaliação e melhoria contínua das organizações aprendentes e o conhecimento organizacional, possibilitando assim, estudar as nuances da mudança que vem ocorrendo no IFPB – *Campus Sousa*, a partir da análise do ambiente organizacional, tendo como parâmetro a Lei nº 11.892, publicada em 29/12/2008, que foi o marco da mudança.

Este estudo atendeu ao foco contextual do Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes por considerar a instituição de ensino em análise como uma organização que aprende e que tenta melhorar, através dos esforços de todos os seus membros, buscando atender às necessidades da sociedade onde se localiza. Além disso, a mudança ocasionada pela criação dos Institutos trouxe a necessidade de adaptação no que tange às novas orientações e o modo de gestão, tendo que construir valores e transformar formas de trabalho, pensar numa Instituição grande desde o seu nascimento, o que demandou certo grau de aprendizado por parte dos servidores e, principalmente, dos gestores.

Assim, busquei com esta pesquisa contribuir para a compreensão do processo de mudança pelo qual passou a organização, através da análise da cultura e do clima organizacional, possibilitando uma melhor visualização do contexto vivido e a tomada de decisões para o futuro, a partir das informações encontradas no estudo e o aprimoramento do fazer no que diz respeito aos processos de gestão.

Além disso, pretendeu-se contribuir de forma mais abrangente para a análise de situações semelhantes, pois o caso aqui analisado pode trazer luz para o processo de mudança e suas consequências em outras Organizações que faziam parte da rede federal de educação técnica e que também vivenciaram o mesmo

processo, tendo em vista que em todo o Brasil foram no total 39 (trinta e nove) Escolas Agrotécnicas Federais que passaram pelo processo de integração que deu origem aos Institutos em todas as regiões do país e que, respeitando as diferenças geográficas e culturais, sofreram com a perda da autonomia, podendo-se dizer que representam um campo de estudo muito vasto para futuras investigações de cunho científico.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Inicialmente, deve-se destacar que mudar exige decisão firme e objetivos claros, e quando a mudança surge no ambiente organizacional deve ainda, para obter sucesso, estar alicerçada nos valores, crenças e objetivos organizacionais para que não haja resistência ou retrocesso.

Em especial nas organizações públicas, verifica-se que as mudanças quase sempre são impostas por forças exteriores, restando às organizações buscar se adaptar, da melhor forma possível, o que a princípio pode causar incerteza, resistência e outros sentimentos que podem ser a diferença entre o sucesso, ou não, das mudanças implantadas.

Para Teixeira (2002, p. 29), a mudança torna-se “[...] uma exigência constante na vida das organizações de qualquer natureza e, de modo especial, daquelas produtoras de bens materiais ou prestação de serviços, condicionando a sobrevivência e o sucesso das mesmas”. Assim, o processo de mudança “não pode ser visto separado da cultura organizacional existente, uma vez que essa influencia e determina a forma e o grau possível da mudança na organização.” (TEIXEIRA, 2002, p. 29)

Desse modo, a cultura organizacional é um dos principais aspectos que influenciam o sucesso, ou não, das organizações e carrega em sua formação características bastante incomprensíveis, pois apesar de possuir elementos facilmente identificáveis como os artefatos e os valores (SCHEIM, 2009, p. 24), possuem outros que não são claramente apresentados e que podem ser o fator diferencial, os quais Shein (2009, p.24) chama de suposições básicas, ou seja, as

crenças, percepções, pensamentos e sentimentos que são assumidos como verdadeiros pelas pessoas.

Sabe-se que a cultura organizacional instalada nas organizações sejam elas, públicas ou privadas, não é fácil de ser modificada, principalmente, quando não se conhece inteiramente as suas especificidades.

Daí dizer-se que a mudança organizacional é uma temática fascinante e, há muito tempo estudada no meio acadêmico, em especial, no que se refere à verificação dos fatores favoráveis ou não à sua formação.

Nesse contexto, a mudança estrutural e cultural por que têm passado as Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais decorrente da criação dos Institutos Federais, instigou esse estudo. Em especial, por ser servidora de uma dessas escolas e ter vivenciado *in loco* essa mudança, desejando compreender até que ponto ela tem afetado a vida no *Campus* escolhido como local da pesquisa.

A Lei 11.892, publicada em 29/12/2008 foi considerada um marco no cenário educacional brasileiro por ser responsável pela criação, no âmbito do Ministério da Educação, de um novo modelo de gestão das Instituições de Ensino federais, recebendo a denominação de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, cujo o objetivo foi gerar e fortalecer condições e estruturas necessárias ao desenvolvimento educacional e socioeconômico em todas as regiões do país através da expansão do ensino médio, técnico e de capacitação, superior e de pós-graduação (PACHECO, 2011).

O novo modelo de gestão¹ na forma de instituto foi estruturado a partir de um potencial instalado nos Centros Federais de Educação (CEFET's), nas Escolas Técnicas e Escolas Agrotécnicas Federais, além de escolas vinculadas às Universidades Federais, e tem como um dos seus principais pilares a inovação tecnológica.

Pacheco (2011, p.15) retratou a criação dos Institutos da seguinte forma:

Os centros federais de educação tecnológica (CEFETs), as escolas Agrotécnicas federais e as Escolas Técnicas vinculadas às universidades que aceitaram o desafio desaparecem enquanto tais para se transformarem nos *campi* espalhados por todo o país,

¹ Conjunto de decisões exercidas, sob princípios de qualidade preestabelecidos com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades no âmbito das instituições de ensino. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006, P.59)

fiadores de um ensino público, gratuito, democrático e de excelência. Com os Institutos Federais iniciamos uma nova fase, abandonando o hábito de reproduzir modelos externos e ousando inovar a partir de nossas próprias características, experiências e necessidades.

Desse modo, os Institutos foram pensados com o intuito de levar educação pública e em todos os níveis de ensino para as regiões mais inóspitas do país, ou seja,

[...] surgem como autarquias de regime especial de base educacional humanístico-técnico-científica, encontrando na territorialidade e no modelo pedagógico elementos singulares para sua definição identitária. Pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino [...] E na construção de uma rede de saberes que entrelaça cultura, trabalho, ciência e tecnologia em favor da sociedade, identificam-se como verdadeiras incubadoras de políticas sociais. (PACHECO, 2011, p.17-18)

No estado da Paraíba, seguiu-se a normativa nacional, sendo criado o Instituto Federal da Paraíba, conforme consta do inciso XXI da referida Lei, com a junção do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba e da Escola Agrotécnica Federal de Sousa. Esta última, transformada no *Campus* Sousa, teve sua cultura organizacional como foco desse estudo, no qual se tentou descrever os dois momentos por que passou: o existente antes da mudança e o posterior, já no formato de *Campus* do IFPB, através de análise comparativa dos seus documentos históricos e atuais, bem como da visão dos servidores, especialmente, aqueles que passaram por todo o processo de mudança dentro da Instituição.

Ao analisar de forma superficial o histórico das Instituições unificadas na Paraíba, foi possível perceber que estas não possuíam apenas um diferencial gerencial, mas situavam-se em regiões distintas com cursos e públicos diferenciados, possuindo especificidades até de certa maneira insuperáveis, o que por si só trouxe um grande impacto para a gestão unificada na forma de Instituto; a autonomia² foi outra característica enfocada, por causar dificuldades ao processo de mudança, visto que existiam duas escolas com forma de gestão autárquica, com um

² É considerada por Pacheco (2011, p.30) como “a possibilidade de autogestão, autogoverno, autonormatização”.

orçamento próprio e administração individualizada e que, de repente, perderam esta característica de gestão.

Nesse contexto, a princípio visualizou-se um choque cultural, na medida em que houve a necessidade de se adequar ao novo modelo de gestão implantado para a formação dessa Instituição, sendo necessário reformular e adotar características culturais que pudessem representar a mesma, sem, no entanto, perder de vista todo o seu percurso histórico.

Pode-se perceber que a mudança não foi nada fácil e que conflitos tanto em relação ao processo de gestão administrativa como em relação ao relacionamento dos servidores poderiam surgir nessa nova Instituição que buscava uma identidade que pudesse representá-la e cuja cultura retrataria o fazer de todos os servidores.

Assim, a viabilidade da mudança também dependia do clima organizacional existente e no qual se analisou o sentimento das pessoas em relação à organização e sua forma de administrar, bem como a inter-relação dos servidores dentro desta (OLIVEIRA, 2008, p. 168).

Como se sabe, a cultura sofre a influência do elemento humano; no caso dos Institutos, os seus servidores, devendo atentar-se que para “conhecer o clima e a cultura organizacional da escola é preciso debruçar-se sobre como esses sujeitos se percebem e percebem sua atuação na escola [...] o que determina essa percepção; quais as maiores influências (externas ou internas) na determinação dessa percepção que [...] sofre influência das práticas regulares que ocorrem no interior dos estabelecimentos”. (LUCK, 2011, p.94)

Destaca-se, que a importância deste estudo está no fato de que vislumbrou um passado recente, pouco mais de sete anos, procurando entender como se deu o processo de unificação das Instituições que possuíam características culturais bem diferenciadas e que por imposição legal foram forçadas a trabalhar numa só direção.

No processo de mudança, a gestão teve e tem um papel fundamental no enfrentamento dos desafios, tais como, a melhor forma de adequar as características culturais de ambas as escolas às necessidades da nova organização que foi formada, sem esquecer-se da busca pela qualidade na oferta de seu serviço, de modo que o público não sofra com essa mudança, mas que possa ser beneficiado ainda mais.

Neste contexto, a problemática de estudo está relacionada à cultura organizacional por tratar de características inerentes a mesma, visíveis ou não, e ser formada por valores, preferências, expectativas, procedimentos e processos que, no caso em análise, são substancialmente diferentes, mas principalmente a formação dessa nova identidade, ou seja, como Instituto Federal.

Nas duas Escolas, uma gama de características identificadoras teve que ser reformulada e ainda se encontra em processo de formação. No entanto, para que a mudança seja efetiva é essencial o elemento humano e a sua facilidade de aderir e adequar-se à organização, por isso a importância de também analisar como estava o clima organizacional após esse período de transição.

Desse enredo, chega-se à seguinte questão de pesquisa: ***como a mudança organizacional influenciou a cultura e o clima organizacional do IFPB, Campus Sousa?***

Para responder a esta indagação, propõe-se os seguintes objetivos:

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da mudança organizacional sobre a cultura e o clima organizacional do IFPB, *Campus Sousa*.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a cultura organizacional do IFPB, *Campus Sousa*, no período 2008 – 2015 com a mudança de Escola Agrotécnica Federal para Instituto Federal pela Lei 11.892/2008;
- b) Identificar qual o impacto ocasionado pela Lei 11.892/2008 sobre os processos organizacionais com a mudança para Instituto Federal;
- c) Descrever como se encontra o clima organizacional do IFPB, *Campus Sousa*, na visão dos servidores;
- d) Compreender como a mudança, a cultura e o clima organizacionais influenciaram na formação da identidade do IFPB, *Campus Sousa*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

“[...] a transformação é uma consequência inevitável da configuração.” (MINTZBERG, 2000, p.222)

Para que este trabalho de pesquisa fosse bem sucedido, foi necessário buscar conhecimentos relevantes ao tema, por meio de acervo bibliográfico que trouxesse base teórica suficiente à obtenção dos resultados, bem como que esclarecesse expressões desconhecidas para a maioria das pessoas, de modo que qualquer leitor, ao se deparar com este trabalho, fosse capaz de compreender a temática aqui pesquisada com mais facilidade e em profundidade.

A temática de estudo foi formada por subtemas que são muito importantes para a sua compreensão, quais sejam: organização pública, cultura organizacional, clima organizacional, mudança organizacional e identidade organizacional. Deu-se ênfase especial à identidade por considerar que esta seja o resultado dos três primeiros e que deveria ser uma preocupação constante da Organização em questão, por conter o verdadeiro sentido de sua atuação.

O tema que abre este trabalho está relacionado a problemática do estudo, pois delimita a área de abordagem e situa a organização no mundo do trabalho, pois existe uma grande divisão na absorção da classe trabalhadora: a área privada na qual estão as grandes e pequenas empresas particulares, cujo capital formador é privado e, por outro lado, a área pública, na qual estão presentes as organizações cujo capital advém do poder público, sendo chamadas de organizações públicas.

Desta feita, este estudo por tratar de uma organização pública cujo orçamento é regido integralmente pelo poder público, bem como suas diretrizes, traz a necessidade de antes de se prosseguir nas demais definições, traçando o perfil de uma organização pública, tendo em vista que este interfere diretamente no tipo de cultura organizacional encontrada como se verá a seguir.

2.1 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Inicialmente, se deve salientar que os dois tipos de organizações, privada e pública, obedecem a sistemas e regras diversos quanto a forma de gestão administrativa e orçamentária, recrutamento, seleção, treinamento e permanência de pessoal em seus quadros de trabalhadores. Pode-se dizer que o conjunto desses diversos fatores determina, também, a denominada cultura organizacional.

Segundo SILVA (2008, p.44),

[...] todas as organizações precisam de objetivos claros, os quais vão determinar a natureza das entradas, a série das atividades para alcançar as saídas e a realização das metas organizacionais. O feedback sobre o desempenho do sistema e os efeitos das operações sobre o ambiente são medidas em termos de consecução dos objetivos e intenções.

Desse modo, a organização – seja ela pública ou privada – necessitará para a sua sobrevivência, dentro do contexto social atual, se adequar às condições a ela imposta.

Ainda na visão de Silva (2008, p. 40), “as organizações são feitas de pessoas [...] o componente humano faz das organizações um dos sistemas mais complexos e apresenta aos pesquisadores organizacionais [...] o seu mais crítico desafio”.

Por outro lado, para se tornar estável, a organização deve criar e preservar uma identidade singular que a distinga no meio social, do qual sofre influências tanto do ambiente interno, a exemplo da entrada e saída de pessoas, alteração de metodologias de trabalho, introdução de novas tecnologias, como do ambiente externo, pois disto dependerá a preservação de sua essência, evitando sua extinção o necessariamente se apresenta no seu modelo de gestão, o que nas organizações públicas não é muito diferente.

Segundo a doutrina, o Brasil passou por dois tipos de reforma da administração pública que merecem destaque por alterarem significativamente o modo de tratar as organizações públicas e os servidores, sendo elas: a burocrática em 1936 que tinha a intenção de substituir a administração patrimonialista das monarquias absolutas e na qual não havia a identificação do patrimônio público

propriamente dito; a gerencial teve uma primeira tentativa em 1967 com a publicação do Decreto-Lei 200, mas que não logrou o êxito esperado e nos anos de 1980 quando buscou responder a crise do Estado, bem como as consequências da globalização da economia, perdurando até o momento atual. (BRESSER-PEREIRA, 1996)

Neste trabalho interessa a compreensão do modelo gerencialista, visto ser o propugnado na atualidade pela Administração Pública e cujas principais características são imprescindíveis para entender a mudança aqui visualizada, são elas: administração profissional, autônoma e organização em carreiras do seu pessoal, descentralização administrativa, disciplina e economia na utilização dos recursos, indicadores de desempenho transparentes, maior controle dos resultados e um maior destaque para as práticas de gestão originadas no setor privado. (BRESSER-PEREIRA, 1996; PAULA, 2005)

Assim, por ser a organização pública analisada a que se adequar ao modelo administrativo desenhado pela administração pública gerencial e por resultados, pois se não o fizer, de modo a atender ao usuário dos seus serviços da melhor maneira possível, tende à extinção, por isso Tachizawa (2006, p. 48) adverte que, “nesta era da economia baseada mais no cérebro do que nos recursos físicos e materiais, as inovações e vantagens competitivas tornam-se efêmeras e transitórias em menor espaço de tempo”.

Hoje, como é sentido por todas as organizações, incluindo as públicas e em especial as educacionais, tem-se no capital humano, intelectual e do conhecimento seu maior bem, o que exige que deem prioridade ao gerenciamento do conhecimento e não apenas à administração de dados ou informações, interpretando corretamente as novas gerações que estão surgindo, a exemplo da geração Internet, que traz nova cultura, valores e perfil psicológico (TACHIZAWA, 2006).

Nesse contexto, a organização pública não está isolada, sofre influências dos diversos âmbitos e necessita estar a par das mudanças constantes, porém essa consciência não garante que isso ocorra, pois o modo como se dá a administração pública, presa a uma cúpula central, que dita as normas e detém o capital

necessário à implementação das ações, faz com que, mesmo que existam pessoas preparadas e estrutura adequada, muitas vezes se deixe de prestar um bom serviço.

Assim, a organização pública em análise, que necessitou aderir à mudança de sua forma de gestão por força de Lei e das circunstâncias da época, não teve naquele momento, um prazo razoável para refletir, ponderar sobre o conteúdo da mudança, pois as condições impostas a ela não deixaram saída, senão a de aderir e se reorganizar, se adaptar aos princípios inseridos na Lei; no entanto, no que tange à Cultura Organizacional, sabe-se que não é possível uma mudança tão rápida, pois ela é fruto da convivência, do fazer repetitivo e diário; diante disso, o estudo da cultura se faz premente, pois pode fornecer um quadro atual da situação na Organização após oito anos desde a mudança.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Tema de grande relevância para esta pesquisa, pois dele depende a compreensão dos conceitos necessários à formação do entendimento e resposta aos objetivos propostos neste trabalho.

Defende-se a ideia de que as organizações são constituídas por muito mais que uma estrutura física e seu mobiliário, sendo as pessoas fonte de vida, criando, transformando e finalizando os processos, ou seja, representam a massa de trabalhadores à sua disposição.

Daí Motta (1999, p.128) dizer que a organização é “uma construção humana arbitrária com base lógica e racional pela intenção explícita de se alcançar um objetivo”, ou seja, “toda organização constitui um microcosmo social, não importa sua textura ou seu arcabouço (seja uma associação voluntária ou uma empresa lucrativa, seja órgão público ou coletivo comunitário)” (SROUR, 2005, p. 152).

Nesse sentido, pode-se dizer que os trabalhadores são o centro vivo de qualquer organização, sendo naturalmente responsáveis pela formação também de sua cultura, daí entender-se que a cultura organizacional é um conceito subjetivo, surgindo essencialmente a partir das atividades, atitudes e da vivência dos seus trabalhadores.

Nesse contexto, para entender o que vem a ser Cultura, foi necessária uma busca conceitual pela vasta bibliografia a respeito do tema, com a imprescindível análise de seus elementos formadores.

2.2.1 Conceito

O conceito de cultura, intrinsecamente falando, constitui o objeto de estudo de várias ciências, dentre as quais esta pesquisa destaca a Sociologia e a Antropologia, visto que ambas reforçam a construção e a importância dos elementos aqui analisados.

No âmbito da Sociologia, evidencia-se o pensamento de Santos (1991, p.08): “cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos”, mais precisamente no que se refere ao âmbito de atuação da sociologia, a cultura “estuda os relacionamentos sociais para entender a formação da identidade do indivíduo e da coletividade” (CROZATTI, 1998, p.7)

Por outro lado, para os estudos antropológicos, a cultura é “o sistema integrado de padrões de comportamento aprendido, os quais são características dos membros de uma sociedade e não o resultado de herança biológica” (HOEBEL; FROST, 2006, p. 4)

Para Hoebel e Frost (2006, p.4), a Antropologia “demonstrou que o comportamento distintivo de populações humanas diferentes é indiscutivelmente o produto da experiência cultural e não consequência da herança genética”.

Não tão distante dessas definições, encontra-se um dos maiores expoentes com relação à cultura organizacional, Shein (2009, p.1), o qual percebe a cultura como “um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança [...] um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”.

Pode-se dizer, então, que a cultura organizacional é fruto de um processo de apreensão da realidade e da aprendizagem possibilitada pela socialização em nível social e organizacional, através da qual se tem o repasse dos conhecimentos

técnicos, valores, expectativas e outras características da personalidade humana que são incorporados a ela. (MATIAS, 2008; SARAIVA, 2002).

Em decorrência disso, destaca-se a importância do elemento subjetivo que compõe a cultura organizacional, ou seja, as pessoas, pois através da interação ou, como o próprio Matias (2008, p.16) denomina, da “socialização” contribuem, ao longo do tempo, para a sua produção.

Teixeira (2002, p.23) vem corroborar com o entendimento de cultura organizacional, lembrando que:

[...] a cultura é um processo dinâmico, é produto da aprendizagem grupal e é encontrada somente onde há um grupo definido, com uma história significativa. As concepções e crenças comuns do grupo constituem respostas aprendidas por ele, para enfrentar os desafios de sua sobrevivência no meio externo e os problemas de sua integração interna.

Por outro lado, Macedo (2007, p.125) afirma que a cultura organizacional é um “conjunto de valores e tradições que caracterizam uma determinada organização”.

Morgan (2010, p.115), por sua vez, traz uma enorme contribuição para a temática da cultura organizacional, visto que analisou as organizações sob diversos enfoques, dos quais alguns se adéquam ao caminho delineado nesta pesquisa, e por isso, merecem relevância.

Inicialmente, merece destaque a visão dada pelo autor da organização como *cultura*, afirmando que este termo “derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra” ou que ainda “[...] refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidiano” (MORGAN, 2010, p.115). Por outro lado, Luppi (1995, p. 19) compartilha do mesmo entendimento e acrescenta que a cultura reflete o “desenvolvimento do indivíduo por meio da educação, da instrução”.

Continuando, Morgan (2010, p.34) diz que “a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social”.

Assim, do mesmo modo que “os valores tribais da sociedade, crenças e tradições podem estar baseados em parentesco ou outras estruturas sociais, muitos

aspectos de uma cultura organizacional estão, portanto, baseados em aspectos rotineiros das práticas diárias” (MORGAN, 2010, p.137).

Para Morgan (2010, p.138),

[...] a cultura de uma organização vai muito mais profundamente do que isto. Lemas, linguagem educativa, símbolos, história, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional, simplesmente oferecem pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado, mantido, seja nos seus aspectos mais banais, seja nos seus aspectos mais contundentes.

Desse modo, pode-se entender que a cultura transmite uma forte ideia ou imagem da organização para si mesma e para a sociedade externa, baseando-se,

[...] em capacidades, características e incapacidades que como um resultado da evolução da cultura se transformou nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construída dentro das atitudes e de enfoques dos seus empregados. (MORGAN, 2010, p.144)

Na sua obra, Morgan trabalha na perspectiva das diversas visões sobre a organização, dentre as quais, será dado mais ênfase nesse trabalho, além da cultura tratada anteriormente, a de sistemas políticos, a da dominação e, por fim, a visão que esse autor tem das organizações como fluxo e transformação, sendo este aspecto importantíssimo para se entender como ocorrem as mudanças e como estas são assimiladas pelas organizações.

Quando se fala na visão da organização como **sistemas políticos**, visualizam-se, necessariamente, os interesses como “um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção”. (MORGAN, 2010, p. 153)

Daí surge também, o conceito de **poder** que é, segundo Morgan (2010, p.163), “o meio através do qual os conflitos de interesses são afinal resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”, fazendo parte da conjectura social onde os vários atores buscam ocupar o seu lugar na escala social.

Por sua vez, Morgan (2010, p.152) esclarece que:

[...] a política de uma organização é claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo da atividade organizacional.

Destaque-se que “a política organizacional nasce quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente. Essa diversidade cria uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos”. (MORGAN, 2010, p.152)

Sendo assim, “a organização como um todo é, então, frequentemente obrigada a funcionar com um grau mínimo de consenso. Isto permite que [...] sobreviva enquanto reconhece a diversidade de objetivos e de aspirações de seus membros”. (MORGAN, 2010, p.159)

É necessário, ainda, atentar para o panorama histórico, político e cultural do meio em que cada organização se desenvolve e que mantém influência direta sobre suas atividades, como explica Morgan (2010, p.281):

[...] ao longo da história, organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros. Isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica de empresa moderna, desde as suas raízes na antiguidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império.

Esse entendimento vem ao encontro do tema dessa pesquisa, pois se acredita que a partir da criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei nº 11.892/2008, as escolas formadoras dos IF's foram forçadas a estruturar uma nova Instituição com cultura única e constituída, através da fusão da identidade dessas organizações.

Assim, percebe-se a importância da visão da organização também como **dominação**, pois segundo Morgan (2010, p.284):

[...] até as formas mais racionais e democráticas de organização podem resultar em modelos de dominação nos quais certas pessoas adquirem e sustentam uma influência sobre as outras,

frequentemente através de processos sutis de crença e de socialização.

Para Weber (1999, p. 139), a dominação representa “a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de determinado grupo de pessoas”. Ele faz uma importante e muito citada classificação dos tipos puros de dominação, sendo denominados e definidos como:

1. de caráter racional, baseada na crença das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou
2. de caráter tradicional, baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições representam a autoridade (dominação tradicional), ou por fim,
3. de caráter carismático, baseada na veneração extracotidiana de santidade, de poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta revelada ou criada (dominação carismática).

Morgan (2010, p.284) utilizou essas definições para traçar a sua visão da organização como dominação, chegando a afirmar que:

[...] À medida que se fica cada vez mais sujeito a uma administração através de regras e que se engaja em estreitos cálculos que associam meios e fins, custos e benefícios, mais se fica dominado pelo processo de racionalização em si mesmo. Princípios impessoais e a busca pela eficiência tendem a tornarem-se os novos meios de escravidão.

Como visto, a dominação é algo inerente às organizações e, junto com ela, as relações de poder que colocam patrões e empregados em patamares diferentes, no entanto com responsabilidades imprescindíveis ao desenvolvimento destas, tendo que harmonizar-se em prol dos objetivos comuns.

No que se refere à análise das organizações, na perspectiva de **fluxo e transformação**, Morgan (2010, p.241) tenta desfazer-se da ideia de que as organizações mudam para se adequarem ao contexto no qual estão situadas, ou melhor, de que “mudanças no ambiente são consideradas desafios aos quais a organização deve responder”. (MORGAN, 2010, p.241)

Assim, o autor procura desconstruir a ideia de que a mudança é uma reação ao que está fora do ambiente organizacional, procurando explorá-la sob um novo ponto de vista, no qual a organização seja forçada a mudar por uma necessidade interna, buscando demonstrar isso segundo três imagens da mudança:

[...] a primeira baseia-se em algumas das últimas descobertas da biologia e visa explicar como as organizações podem ser compreendidas como sistemas que se auto reproduzem; a segunda relaciona-se com ideias da cibernética que sugerem que a lógica da mudança se acha encoberta pelas tensões e tendências encontradas nas relações circulares e a terceira sugere que a mudança é o produto de relações dialéticas entre opostos. (MORGAN, 2010, p.241)

A ideia de que as organizações são sistemas que se autorreproduzem através de um sistema fechado de relações, surgiu segundo Morgan (2010, p.242), das ideias de dois cientistas chilenos, Humberto Maturana e Francisco Varela, que denominaram este aspecto de *autopoiesis*, de modo que para eles, o objetivo dos sistemas fechados “é em última instância, reproduzirem-se a si mesmos: a sua organização e identidade próprias são os seus produtos mais importantes”. (MORGAN, 2010, p.242)

Tratando das mudanças segundo padrões circulares de interação, o autor diz que “as organizações evoluem ou desaparecem em conjunto com mudanças que ocorrem nos seus ambientes e a administração estratégica dessas organizações requer um entendimento deste contexto”. (MORGAN, 2010, p. 253)

Nesse processo, o mesmo autor destaca a importância do papel do *feedback* positivo ou negativo, já que “[...]estes mecanismos [...] juntos podem explicar as razões pelas quais sistemas ganham ou preservam determinada forma e como esta forma pode ser elaborada e modificada com o tempo” (MORGAN, 2010, p. 254), alertando que, sem a presença do *feedback* negativo, correr-se-ia o risco de uma mudança exponencial que a longo prazo não se sustentaria, podendo chegar à total falta de controle. (MORGAN, 2010)

Essa caracterização também leva a uma situação de complexidade, na qual é possível a formação de vários círculos que se inter-relacionam, “[...] no interior de uma organização e entre organizações dentro de um grupo específico de

instituições” (MORGAN, 2010, p. 259), caracterizando assim, os *sistemas complexos*, nos quais “o grau de diferenciação é elevado e há comumente numerosos processos intervenientes que determinam qualquer conjunto de ações”. (MORGAN, 2010, p. 260)

Quanto à imagem da mudança como produto de relações dialéticas entre opostos, Morgan (2010, p.264-265) baseou seu entendimento nas ideias de Marx e Engels nas quais,

A mudança social reflete três princípios, quais sejam:

- a) interpenetração mútua dos opostos, ou seja, explica como um arranjo social dá inevitavelmente origem a outro;
- b) negação da negação, demonstra como um ato de controle pode ser negado por um ato de contra controle que, por sua vez, é negado por outro ato de controle(negação da negação)
- c) transformação da quantidade em qualidade, refere-se que aos processos de mudança revolucionários em que um tipo de organização social dá lugar a outro.

O entendimento das organizações, em especial as públicas, e suas múltiplas faces aqui analisadas por Morgan, é imprescindível, pois não existe organização que exerça apenas uma delas, ao contrário, as organizações são um misto de todas, em determinado tempo e situação econômica vivida na sociedade, por isso a compreensão da missão, dos objetivos e das metas de qualquer organização passa por uma análise comportamental do seu papel no meio em que está inserida e, por exigência deste, em determinado momento deverá haver uma mudança, seja incremental ou radical, que respondam nas ideias de Morgan, inicialmente, às necessidades e aos anseios internos, bem como aos anseios da sociedade.

A intenção desse estudo é dar enfoque ao contexto escolar, visto ser nele que se situa a organização estudada, dando-se especial atenção ao que diz Tachizawa (2006, p.44):

Uma organização ou uma instituição de ensino como um organismo vivo é um agrupamento humano em interação que ao se relacionar entre si e com o meio externo, através de sua estrutura interna de poder faz uma construção social da realidade que lhe propicia a sobrevivência como unidade.

Complementando, Fleury (1996, p.23) traz o caminho para desvendar a cultura organizacional a partir de alguns temas:

Inicialmente, diz que para desvendar a cultura é necessário conhecer a sua história, especialmente, “o momento de criação [...] e sua inserção no contexto político e econômico da época”, alertando para a importância de se “investigar os incidentes críticos por que passou a organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos, ou sucessos” (FLEURY, 1996, p.23), pois assim, os valores realmente importantes para a organização são possíveis de serem visualizados.

Continuando, a autora demonstra a importância do processo de socialização de novos membros, dizendo que através deste é que “valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros”. (FLEURY, 1996, p.23)

Destaca, também, a importância das políticas de recursos humanos para a cultura organizacional, pois “desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização”. (FLEURY, 1996, p.24)

Outro ponto de destaque é a comunicação, pois para ela “constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”. (FLEURY, 1996, p.24)

A autora adverte sobre a importância da organização do processo de trabalho, por possibilitar “a identificação das categorias presentes na relação de trabalho e [...] a formação da identidade organizacional”. (FLEURY, 1996, p.24)

Para o estudo da cultura importa também adentrarmos no aspecto da cultura que sofre a influência do lugar onde a organização está situada, ou seja, em nível mais abrangente a cultura do país.

Assim, a análise da cultura organizacional de uma organização como o IFPB, *Campus Sousa* passa necessariamente pela análise dos principais traços característicos da cultura brasileira visto saber-se que estes influenciam diretamente em todos os elementos culturais das organizações por serem “parte de uma cultura e, portanto parte de sua cultura”. (FREITAS, 2006)

Para Freitas (*in* Motta, 2006) existem traços de brasilidade que influenciam fortemente o comportamento das organizações, ou seja, seus relacionamentos e processos, sendo por ele levantados os seguintes: hierarquia, representada pela

centralização do poder; o personalismo que se apresenta na valorização extrema dos relacionamentos estabelecidos pelas pessoas, famílias e grupos e que favorece outro aspecto bastante referenciado quando se fala em brasileiro que é a malandragem de onde advém o “jeitinho brasileiro”; na cultura brasileira ainda está presente segundo o autor o sensualismo de relações mais afetivas e próximas e por fim, o traço aventureiro pelo qual “o brasileiro busca limitar seu foco a perspectivas de proveito material que deem retorno em curto prazo”. (FREITAS, 2006)

Esses traços também influenciam na hora das mudanças que ocorrem nas organizações, pois “é necessário que conheçam os traços de nossa cultura que irão impor restrições e aqueles que fortalecerão o processo de transformação”. (FREITAS, 2006, p.53)

Assim, a doutrina aqui referenciada nos fornece subsídio para conceituar cultura como um produto complexo da organização, fruto das vivências e dos relacionamentos das pessoas a ela vinculadas, que através das relações de poder e dominação, buscam a resolução dos conflitos surgidos na convivência diária, de modo que, ora se autorreproduzem, em padrões circulares de interação, tanto dentro de si mesmos como no meio em que se encontram, buscando sempre sua identidade.

Por fim, pode-se dizer que a cultura é formada por diversos elementos como valores, crenças, mitos, rituais, artefatos e linguagem construídos ao longo da história de uma organização que podem ser representados de modo formal através de seus documentos e de forma real através de sua estrutura física e vivências diárias de seu elemento humano clarificado pelo clima.

2.2.2 Elementos e níveis de análise da cultura organizacional

Ao se tratar dos elementos da cultura organizacional, constatou-se que muitos estudiosos já se debruçaram sobre o tema, no entanto para os objetivos desse estudo, optou-se pelos estudos de Shein (2009) e de Srour (2005) de forma que existiu uma complementação nos elementos levantados por ambos.

Para Shein (2009, p.13-14), o estudo dos elementos dentro de níveis que podem ou não ser claramente entendidos, de acordo com a visibilidade e o grau de

profundidade que representa, levam à formação de um conceito de compartilhamento, imprescindível à formação da cultura que traz, dentre outros, os seguintes elementos, imprescindíveis para a sua definição formal:

- a) **A estabilidade estrutural** quando se atinge um nível em que define o grupo, atingindo o sentido de identidade e após isso não será fácil de ser abandonada, pois segundo ele a cultura é difícil de ser mudada porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade;
- b) **Profundidade** é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente;
- c) **Padronização ou integração**, pois a cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente, essa padronização ou integração é a essência do que entendemos por cultura;
- d) **Extensão**, entendendo que a cultura é universal, influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas.

Voltando-se especificamente para a cultura organizacional Escolar, importante citar a visão de Lück (2011, p.70) de que a cultura:

[...] é constituída por uma trama diferenciada de circunstâncias e de relações entre pessoas, por uma dinâmica interpessoal diversificada, por variações na interpretação de demandas e até mesmo pela definição personalizada de seu papel. Estes são, dentre muitos aspectos, elementos que formam a cultura organizacional de uma escola e lhe atribuem uma personalidade peculiar.

Como visto, não é possível visualizar toda a textura cultural de uma organização, seja ela de qualquer tipo, apenas olhando a sua faceta exposta, pois é no ambiente interno que se encerra muito do conteúdo que determina a identidade organizacional, por isso Srour (2005, p. 204) diz que:

[...] as representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõe, precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, exigem cautelas e aprendizagem por parte de todos os membros.

Assim, ele divide as culturas organizacionais em quatro esferas ou “campos de saber”, domínios específicos do universo simbólico: a ideologia, a ciência, a arte e a técnica, sendo assim explicitados:

- a) **Ideológicos** são “evidências doutrinárias, mensagens ou discursos especulativos que não formulam problemas, mas apenas enunciam soluções ou respostas prontas”.
- b) **Científico**, um “conjunto de conhecimentos sobre as realidades natural, social e psicológica”.
- c) **Saber artístico**, “criações da sensibilidade e as expressões estéticas”.
- d) **Saber técnico** que é “constituído por um conjunto de processos que procuram adequar os meios disponíveis a fins desejados, por um corpo de regras operatórias ou procedimentos”. (SROUR, 2005, p. 205-210)

Destaca o autor que, a natureza simbólica das coletividades dada à cultura se deve ao fato de a mesma ser formada por “representações imaginárias”, sendo aprendida, transmitida e partilhada, não por herança biológica ou genética, mas resulta de aprendizagem socialmente condicionada. (SROUR, 2005, p.211)

Uma questão importante com relação aos elementos que estão presentes na cultura é a forma de identificá-los, voltados aqui aos olhos do observador.

Assim, temos a definição de Shein (2009, p. 24) para nível, “o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador”. Então aqui importa identificar como a cultura se apresenta no momento em que é analisada.

Para Shein (2009, p.24-25), existem três níveis de cultura passíveis de análise:

- a) **Artefatos** – incluem produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, suas criações artísticas, seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, listas explícitas de valores, seus rituais e cerimônias e assim por diante;
- b) **Crenças e valores assumidos** – quando se tornam embutido sem uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis; eles predirão grande parte do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos;
- c) **Suposições fundamentais básicas** – são as que foram assumidas como verdadeiras [...] resultado do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores.

Esses níveis de análise importam para o estudo da mudança de EAFS para IFPB, *Campus* Sousa, pois oferecem um norte de análise para determinar em que grau a mudança realizada já é possível de ser percebida; para tanto, é preciso entender a cultura e, para isto, “deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem”. (SHEIN, 2009, p.25)

Por fim, entende-se que a presença dos elementos culturais até aqui explicitados leva à construção de um panorama da organização, cuja relevância se deve ao fato de que este transporta a sua essência e pode ser verificado pela imagem que mantém e pela convivência de seus empregados; no entanto, para medir o nível de satisfação interna com a cultura existente se faz necessária a análise do clima organizacional, pois este representa o sentimento que as pessoas nutrem em relação à organização e as suas atividades, por isso esse tema será abordado na próxima seção.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Diante da amplitude representada pela cultura organizacional, destacamos um elemento mais específico e não menos importante, ou seja, o clima organizacional que “reflete a percepção que as pessoas têm das respostas às suas demandas e perspectivas pessoais dentro da organização que também influencia fortemente a motivação do grupo”. (MACÊDO, 2007, p. 126)

Sendo assim, o clima organizacional é considerado por Oliveira (2008, p.168) como “o resultado da análise de como as pessoas se sentem em relação à organização, seu modo de administrar, bem como, aos relacionamentos interpessoais existentes”.

Já para Silva (2008, p.387), o clima representa “a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos dos modelos de gestão e das políticas empresariais refletidas nos relacionamentos interpessoais”, pois “cada organização é um sistema complexo com uma cultura específica que se reflete no que se denomina clima organizacional”. (SILVA, 2008, p.264).

Mól (2010, p. 18) diz que o clima é a “imagem que os indivíduos fazem da organização onde trabalham”. Desse modo, o clima “[...] tem influência no comportamento dos integrantes das organizações, podendo afetar o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho de seus membros.” (MÓL, 2010, p. 23)

No contexto escolar, Teixeira (2002, p. 51) destaca que “a percepção dos aspectos distintivos da organização escolar partilhada pelos seus membros constitui o clima da escola”.

Por outro lado, Srour (2005, p. 212) entende que “clima e cultura não são conceitos intercambiáveis”, pois “o clima não apanha os modos institucionalizados de agir e pensar”.

Importante trazer aqui o pensamento desse autor, que com tanta maestria, trabalha o papel do clima dentro das organizações. Inicialmente, Srour (2005, p. 212) alerta que, através do clima, se pode “capturar a temperatura social que prevalece na organização num instante bem preciso”, pelo fato de ser este,

[...] um corte sincrônico ou um flagrante fotográfico; condensa a somatória de opiniões e de percepções conscientes dos membros; traduz as tensões e os anseios do pessoal [...] o ânimo presente; mapeia o ambiente interno no que varia segundo a motivação dos agentes e apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a situação econômica, as condições de trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam e ainda expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de momento determinado.

Como se vê, o clima não representa nada mais que um retrato da cultura organizacional delimitado no tempo, espaço e por fatores econômicos, sociais e pessoais que “por ser subjetivo [...] não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma “pulsção” da cultura organizacional, um flash de sua conjuntura” (SROUR, 2005, p. 213), podendo ser um indício da necessidade ou não de mudança e, quando está implantada, possibilita verificar se foi positiva ou não para a organização.

Assim, é preciso verificar sempre o clima organizacional para perceber se as mudanças trouxeram o resultado esperado, mas antes de tudo se estão conseguindo manter a organização estável, como veremos a seguir.

2.3.1 A influência do Clima Organizacional na estabilidade da organização após a mudança organizacional

O clima organizacional exerce importância fundamental na estabilidade da organização, pois serve de termômetro para a sensação de segurança dos gestores de que as atividades estão sendo bem conduzidas e que o relacionamento interpessoal está fortalecido e favorecendo a execução destas.

No âmbito escolar, cenário deste estudo, Lück (2015, p.65) diz que “o clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento”. Daí a importância em se avaliar em que grau a mudança tem influenciado no clima e de que forma, ou seja, se positiva ou negativamente, pois este estado de espírito influenciado por características e fatores que deveriam ser passageiros “na medida em que se expressem de maneira intensa e continuada, tendem a ser incorporadas no fazer escolar e a constituir sua cultura”. (LÜCK, 2011, p.65)

Desse modo, estar atento ao clima organizacional se mostra essencial para a tomada de decisão necessária ao desenvolvimento das atividades organizacionais e à adequação as mudanças, pois dentre outras coisas, é o clima que mostra o nível de satisfação dos trabalhadores e que “deve ser considerado durante um processo de mudança organizacional, devido a seu direto relacionamento com os resultados organizacionais”. (BORGES; MARQUES, 2010, p.98)

Tendo em vista que a cultura organizacional apresenta-se como permanente, pois suas características se formam e se perpetuam ao longo do tempo, importando na estabilidade da organização e que o clima constitui a visão de um dado momento na história, vê-se que os dois aspectos devem ser analisados em relação a como são afetados pelas mudanças. Na próxima seção, passa-se à caracterização da mudança e sua influência sobre a cultura e o clima organizacionais.

2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DE IDENTIDADE

O estudo das organizações não deve deixar de abordar o tema da mudança organizacional, pois, atualmente, o mundo encontra-se num estágio em que as mudanças são constantes e em todos os aspectos, sejam administrativos, sociais, culturais e econômicos, ocorrendo numa velocidade espantosa, de modo que aquelas organizações que não acompanham tendem ao desaparecimento.

A criação dos Institutos Federais trouxe como mudança a criação de um novo tipo de organização gerada a partir das organizações que se fundiram, pois estas por si só, não dariam conta de responder aos anseios do governo e mesmo da sociedade.

Nas palavras de Souza (2014, p.89):

As mudanças originam-se de fatores diversos e configuram-se em tipologias que variam em função das perspectivas de análise que são adotadas, exigindo, desse modo, modelos de gestão centrados no entendimento de que as organizações criam suas realidades sociais.

Assim, ao pensar em como as organizações se adéquam às mudanças e conseguem sobreviver ao longo dos anos, percebe-se a função essencial exercida pela identidade organizacional nesse processo, pois segundo Morgan (2010, p.251):

[...] à medida que as organizações sedimentam as suas identidades, podem iniciar transformações mais amplas na ecologia social a que pertencem. Podem estabelecer as bases para a própria destruição. Ou, então, podem criar condições que permitirão a elas evoluírem junto com o ambiente.

Desse modo, deve-se compreender a mudança como algo extremamente necessário e virtuoso para as organizações, já que as mudanças são necessárias à própria sobrevivência da organização e à melhoria dos seus produtos ou serviços.

Cada organização possui uma identidade que a distingue em relação às outras e possibilita que seus membros compreendam seus objetivos, valores, bem como a sua missão, pois “a cultura organizacional especifica a identidade da organização e é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”. (SROUR, 2005, p.212)

Assim, a Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAFS) como a conhecíamos até bem pouco tempo, objetivava formar técnicos para o setor agropecuário e agroindustrial de Sousa e da região, com cursos que buscavam a formação do cidadão crítico capaz de contribuir com a sua comunidade, porém a partir da mudança para Instituto Federal, houve uma ampliação de responsabilidades, em contrapartida a diminuição da autonomia de gestão e, por conseguinte uma mudança de identidade.

O *Campus* Sousa, hoje, devido à criação dos Institutos decorrente de uma imposição governamental e por força da Lei 11.892/2008 foi desafiado a mudar o seu “modo de ser” incorporado por mais de sessenta anos de história da EAFS, sem, no entanto, parar atividades que são cruciais à sociedade. Ou seja, os servidores não tiveram tempo para refletir sua história, seu fazer, seus objetivos e, de repente, tiveram sua identidade institucional colocada em xeque, pois já não se adequava à nova estrutura organizacional formada pelo IFPB.

Daí questiona-se: como se deu a formação de uma nova identidade em meio a esse contexto de mudança?

Por este estudo tratar mais de perto do ambiente escolar, servir-se-á da base teórica de Luck (2011, p. 30), que cuida do clima e da cultura organizacional especificamente no ambiente escolar, entendendo que:

[...] o clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que de fato representa, uma vez que se constitui um elemento condutor de suas expressões, de seus passos, de suas decisões, da maneira como enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara, além de como promove seu currículo e torna efetiva sua proposta político-pedagógica.

Assim, a identidade seria a essência da organização e elo entre o fazer da organização com seus servidores e com a sociedade.

Para Teixeira (2002, p. 31), “o processo de mudança implica quebra de resistências, o que consiste na desconfiguração de informações e criação de satisfações psicológicas acompanhadas de mecanismos que permitem a redefinição cognitiva como meio de desenvolver novas concepções”.

O processo assemelha-se a uma reciclagem organizacional, na qual valores são repensados, readequados e aproveitados aqueles que contribuem de alguma forma para fortalecer a nova identidade, por isso Teixeira (2002, p. 40) faz a seguinte advertência:

[...] apesar de se estruturarem de modo semelhante, **as escolas acabam por diferenciarem-se, constituindo identidades próprias**, culturas escolares nas quais os grupos vivenciam diferentemente códigos e sistemas de ação. A cultura interna das escolas varia como resultado da negociação que dentro delas se dá entre as normas de funcionamento determinadas pelo sistema e as percepções, os valores, as crenças, as ideologias e os interesses imediatos de administradores, professores, funcionários, alunos e pais de alunos. (Grifo nosso)

Lembra Srour (2005, p. 212) que quando ocorrem as mudanças nas organizações, seja através de fusões, aquisições ou incorporações, a diversidade interna destas levam a uma situação em que:

[...] as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são [...] nessa hora um choque “cultural acontece”. Seu reflexo desorienta os agentes, coloca as atividades do dia-a-dia em compasso de espera, chega a deflagrar agudas resistências como se fossem fraturas expostas pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram.

Assim, a mudança sempre pede reflexão, conjugação de forças em prol de objetivos comuns e, acima de tudo, tempo suficiente para a assimilação dos novos paradigmas que passam a valer a partir dela, por isso Borges e Marques (2010, p.98) advertem que:

[...] mudar significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procurando equilibrar a forma e o grau de contribuição e de retribuição. Assume-se como padrão de inferência que, para se mudar uma organização é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos.

Sobre o tema, Bertero (2015, p. 43) diz que:

[...] o processo de mudança cultural não é fácil, nem rápido. É longo e problemático, podendo até encontrar semelhanças com o processo

de psicoterapia individual. Promessas de bons resultados não podem ser feitas por profissionais corretos, uma vez que os resultados da mudança organizacional são sempre incertos e o tempo demandado é necessariamente longo.

Contudo, verifica-se que não se pode separar a mudança como algo isolado dentro da Instituição, mas sofre uma profunda influência da cultura organizacional, porém esse processo busca modificá-la, pois “muitos dos argumentos que sustentam o processo de mudança estarão ancorados nessa cultura, uma vez que traz em seu bojo a linguagem que aglutina e dá sentido às nações e ideias”. (DUTRA, 2015, p. 156-157)

Para Motta (1999, p. 106), é certo que “na prática, planeja-se a mudança cultural referenciando-se na identidade da organização, ou seja, sua história, valores ou significados coletivos”, portanto, “a cultura revela a identidade de uma organização e suas formas habituais de agir – indica aos novos como se adaptarem à vida organizacional”. (MOTTA, 1999, p. 106)

Desse modo, a formação da identidade organizacional obedece a processos que, apesar de não se excluírem são contraditórios, pois “parte da cultura organizacional constitui-se por assimilação da cultura externa e outra parte por contradição de valores externos com defesas contra competições ou agressões”. (MOTTA, 1999, p. 106)

Já para Morgan (2010, p. 245),

[...] quando se reconhece que a identidade envolve a manutenção de um conjunto de relações recorrentes, rapidamente se percebe que o problema da mudança depende do modo pelo qual os sistemas lidam com variações que influenciam as respectivas maneiras habituais de operação.

Desse modo, a importância dada à identidade diante de qualquer mudança se prende ao fato de que esta representa seus valores, seus processos e o seu papel, de modo que “se [...] realmente deseja entender o seu ambiente, deve então começar tentando entender-se a si mesma, uma vez que a compreensão do ambiente é sempre uma projeção de si própria”. (MORGAN, 2010, p. 249)

Ainda sobre a análise da mudança organizacional, traz-se um recorte que serviu de fundamentação para a análise da cultura e do clima organizacional da

Organização aqui estudada, tendo em vista a formação de sua identidade, representada pelo Quadro 1, abaixo (MOTTA, 1999, p. 74):

Quadro 1 - Perspectivas de análise organizacional por objetivos do processo de mudança

OBJETIVOS DO PROCESSO DE MUDANÇA			
PERSPECTIVA	Objetivos prioritários da mudança	Problema central a considerar	Proposição principal para a ação inovadora
CULTURAL	Coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores.

Fonte: Adaptado de MOTTA, 1999, p. 74

Com base no Quadro 1, percebe-se que a cultura organizacional exerce um papel preponderante na formação, consolidação e divulgação da identidade da organização, principalmente, diante de mudanças sejam elas incrementais ou evolucionárias que visam introduzir novos valores, crenças e formas de gestão, pois o processo de mudança quando bem realizado, fortalecerá a organização, sendo perceptível pela sua identidade, ou melhor, pela imagem que seus servidores e a sociedade têm dela, por isso as [...] organizações devem dedicar considerável atenção para descobrir e desenvolver um apropriado senso de identidade. (MORGAN, 1996, p. 252)

Portanto, existe uma correlação entre a cultura organizacional e a identidade organizacional diante da mudança, visto que aquela possibilita “a criação de um senso de identidade e comprometimento do grupo no alcance dos objetivos comuns, garantindo a estabilidade do sistema social”. (SOUZA, 2014, p.35); por isso, Luppi (1995, p.18) afirmou que “a identidade pode ser transformada, mas não radicalmente mudada”.

Por fim, todos os elementos aqui estudados caracterizam a organização e estão intrinsecamente ligados, sendo impossível a mudança extinguir totalmente essa essência, sendo visível que “a cultura parece oferecer um sentido de coerência

para direccionar o comportamento coletivo. Mudar a cultura é agir nos fatores da identidade para reconstruir singularidade e novos símbolos”. (MOTTA, 1999, p.109)

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

“As instituições e as estruturas nada mais são que ações humanas objetivadas”. (MINAYO, 2014, p.40)

Este estudo de cunho científico propôs-se a responder objetivos previamente definidos, seguindo uma metodologia que “inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador”. (MINAYO, 2015, p.14). Estas características e etapas foram detalhadas neste capítulo.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Nesta seção, passa-se a apresentar o proceder metodológico que ajudou a responder às questões de pesquisa formuladas.

De modo geral, o método pode ser utilizado sobre diversos aspectos. No entanto, no que diz respeito ao método científico que interessou a esta pesquisa, considerou-se o conceito de Marconi e Lakatos (2007, p. 83) de que método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido”.

A pesquisa, por conta de seus objetivos, apresentou-se como exploratória por “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p.27) e descritiva, cujo “objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2008, p.28)

Quanto ao método, foi adotado o estudo de caso, assim como o caracterizou Gil (2008, p. 57), “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”, ou seja,

destina-se a analisar situações reais no próprio espaço em que ocorrem e explicar variáveis causais do fenômeno em situações complexas. (GIL, 2008, p. 58)

Corroborando, Lopes (2006, p.119) o definiu como “o estudo específico, concentrado, amplo e detalhado de um único caso [...] utilizado quando o pesquisador quer aprofundar seus estudos enfatizando um único assunto”, de modo que, como delineamento de pesquisa, o estudo de caso “indica princípios e regras a serem observados ao longo de todo o processo de investigação”. (GIL, 2009, p. 5)

Nesse caso, o objetivo foi investigar a mudança ocorrida no *Campus* Sousa, a partir do percurso histórico de EAFSPB para IFPB, e em que medida ela influenciou a cultura e o clima organizacional, bem como na reestruturação da identidade da organização.

Assim, investigou-se a formação da cultura organizacional do IFPB, *Campus* Sousa, partindo de seus pressupostos, valores, crenças e processos, enquanto Escola Agrotécnica Federal de Sousa e, na sua atual forma de gestão, como *Campus* do Instituto Federal da Paraíba, através da análise de documentos legais, tais como a Lei de criação dos Institutos, entre outros, além dos documentos Institucionais, tais como o PDI, Estatuto e o Regimento Geral da organização.

A análise documental foi realizada devido ao entendimento de que os “documentos são muito úteis nos estudos de caso porque complementam informações obtidas por outras fontes e fornecem base para triangulação dos dados”. (ANDRÉ, 2008, p.53)

Nesta pesquisa, houve a inserção da pesquisadora na realidade social investigada, devido a isso, o método utilizado para a investigação do objeto de estudo considerou a forma como os indivíduos, inseridos no objeto de análise, percebem a si mesmos e a organização.

Justificou-se a escolha da pesquisa qualitativa por entender que o próprio objeto de estudo leva à necessidade de ser o mais abrangente possível, pois pretende responder a perguntas “como” e “porque” os fenômenos ocorrem, o que não seria possível numa pesquisa quantitativa.

Nesse processo, a pesquisa possui base teórica diferenciada e se utiliza de instrumentos de pesquisa específicos porque cada um, em seu espaço definido,

busca captar o fenômeno estudado de um ângulo diferente, mas a conjugação destes foi importante para a formação de um retrato do todo.

No que se refere à abordagem qualitativa, Minayo (2014, p.369) diz que esta tem como objetivos:

[...] aprofundar a história; captar a dinâmica relacional de cunho hierárquico, entre pares ou com a população; compreender as representações e os símbolos e dar atenção, também aos sinais evasivos que não podem ser entendidos por meios formais. (MINAYO, 2014, p.369)

Dentro da estratégia qualitativa abrangente, optou-se em realizar entrevistas com os principais gestores do *Campus*, os anteriores, a mudança para IFPB e os atuais, a fim de captar por meio de suas falas, características que pudessem representar a cultura organizacional em ambos os momentos vividos pela Instituição.

Por outro lado, utilizou-se ainda, do questionário, o qual foi direcionado aos servidores com mais de 10 (dez) anos de serviço na Instituição, com a finalidade de retratar, com fidelidade, além de traços da cultura organizacional, o clima organizacional vivenciado pela organização em meio a esse contexto de mudança existente.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi formado pelo *Campus* Sousa do IFPB, o qual possui, atualmente, em seu quadro funcional, 205 (duzentos e cinco) servidores, sendo 104 (cento e quatro) docentes e 101 (cento e um) técnicos administrativos.³

O *Campus* Sousa possui uma história de mais de 60 (sessenta) anos, durante os quais passou por várias denominações, reestruturações e mudança no modelo de gestão que foram formando, ao longo do tempo, a sua cultura organizacional; no entanto, há pouco mais de oito anos, sofreu mais uma mudança em sua estrutura,

³ Dados extraídos do Sistema Unificado de Pessoal – SUAP.

decorrente da Lei 11.892/2008, que além de mudar sua estrutura, forma de gestão, ocasionou a perda de sua autonomia como autarquia.

Devido a essa mudança organizacional e as consequências geradas a partir dela, que afetaram diretamente a cultura já existente e o clima organizacional vivenciado pelos servidores, o IFPB – *Campus* Sousa foi escolhido para ser objeto desse estudo dissertativo, no qual tais aspectos estão condizentes com a discussão presente no referencial teórico já apresentado, além de estarem intimamente ligados aos estudos sobre inovação que foram apresentados no Mestrado de Gestão de Organizações Aprendentes – MPGOA.

Mais à frente, dar-se-á uma descrição ampliada sobre o IFPB – *Campus* Sousa.

3.2.1 População e amostra

No campo da população e amostra, se faz necessário entender o conceito de universo, sendo este “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. (GIL, 2008, p. 89).

A população foi representada por todos os servidores do IFPB *Campus* Sousa, que trabalhavam no ano de 2008, por ser este o ano em que a Lei de criação dos Institutos foi publicada, dando início à mudança na estrutura organizacional do Campus. No Quadro 2, apresenta-se um comparativo da quantidade de servidores antes e depois da mudança para Instituto de modo que se pode visualizar com maior clareza a ampliação desse quantitativo.

Quadro 2 - Comparativo de quantidade de servidores da EAFSPB/IFPB

Servidores	EAFS (2008)	IFPB (2016)
Nº de docentes	31	104
Nº de Técnicos Administrativos	74	101
Total	105	205

Fonte: Arquivos administrativos do *Campus*, (2016)

No que diz respeito à amostra, pode ser definida como o “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. (GIL,2008, p. 89)

Assim, nesta pesquisa, tem-se como universo investigado, aquele formado pelo IFPB – *Campus* Sousa, que passou pelo processo de mudança decorrente da criação dos Institutos Federais.

Para que a pesquisa cumprisse os seus objetivos, foi necessária a formação de uma amostra significativa que pudesse responder a todas as indagações propostas. Assim, primeiro fez-se um corte no tempo, sendo escolhido o período de 2008 a 2015, sendo a amostra formada por aqueles servidores com mais de 10 (dez) anos de serviço na Instituição, tendo em vista que os mesmos conheceram a Instituição na época de Escola Agrotécnica Federal e passaram por todo o processo de mudança para Instituto Federal, possibilitando um retrato mais seguro e fiel dessa transição.

Para a formação da amostra, foram excluídos do número de servidores, aqueles que se aposentaram, faleceram, foram demitidos ou foram removidos para outros *Campi* do Instituto, além daqueles que na data da pesquisa ainda não tinham dez anos de trabalho no *Campus*. Desse modo, a amostra ficou distribuída conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Quantidade de servidores para a amostra

Servidores	EAFS (2008)	Amostra	%
Nº de docentes	31	22	71,0
Nº de Téc. Administrativos	74	56	75,7
Total	105	78	74,3

Fonte: Arquivos administrativos do *Campus*, (2016)

Assim, no ano de 2008, o *Campus* contava com um total de 105 (cento e cinco) servidores efetivos, de ambos os sexos, sendo docentes e técnicos administrativos. Por outro lado, a amostra, seguindo os critérios explanados anteriormente, foi constituída de 78 (setenta e oito) servidores públicos do Instituto Federal da Paraíba, *Campus* Sousa, de modo que, conforme o Quadro 3, em termos

percentuais, a amostra foi bastante expressiva, ficando em 74,3% da população referida.

Para as entrevistas, utilizou-se do critério da esfera de poder de mando, ou seja, os principais cargos de gestão dentro do *Campus*, sendo escolhidos os servidores que assumiram e assumem, atualmente, os cargos de Diretor Geral, o Diretor de Administração e Planejamento e o Diretor de Ensino, sendo ao todo seis pessoas, três da antiga e três da nova gestão.

Para maior esclarecimento e melhor identificação das falas e prevalência do sigilo em relação aos entrevistados, foi elaborado o Quadro 4 com a codificação dos participantes, em relação ao cargo e período de exercício.

Quadro 4 – Codificação dos entrevistados

CARGO	Período de Exercício do Cargo	CÓDIGO
Diretor Geral	Antes de 2008	Gestor – 1 A
Chefe do Dep. Administração e Planejamento	Antes de 2008	Gestor – 2 A
Chefe do Dep. De Desenvolvimento Educacional	Antes de 2008	Gestor – 3 A
Diretor Geral	Pós 2008	Gestor – 1 P
Diretoria de Administração e Planejamento	Pós 2008	Gestor – 2 P
Diretoria de Desenvolvimento de Ensino	Pós 2008	Gestor – 3 P

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Pelo Quadro 4, é possível verificar que a nomenclatura dos cargos não sofreu muita alteração, passando de departamento para Diretoria, como forma de se adequar ao formato imposto pelo PDI do Instituto Federal de 2010 e incorporado na estrutura dos cargos, quando da elaboração do Regimento Geral do *Campus* Sousa, que foi publicado em 2014, conforme pode-se constatar pelo organograma que passará por análise mais à frente.

É válido, aqui ressaltar, que esse estudo não permite generalizações de qualquer natureza, sendo suas conclusões válidas apenas para a Instituição pesquisada como fonte de leitura, contextualização, análise de questões pertinentes

ao processo de gestão e a possível adoção dos dados encontrados e tabelados para a tomada de decisão dentro da organização.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E MODELO DE PESQUISA

A etapa inicial da pesquisa foi a aquisição dos dados e informações a respeito do tema, na qual se utilizou da pesquisa bibliográfica e documental.

O estudo bibliográfico foi necessário para a obtenção dos principais conceitos analisados nesse estudo: mudança organizacional, cultura organizacional, clima organizacional e identidade, e outros correlacionados que foram imprescindíveis ao entendimento do conjunto de dados.

A pesquisa documental se deu pelo acesso aos documentos legais que tratavam do processo de criação do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), bem como as Normas da Instituição e o material do acervo histórico e fotográfico da organização, encontrado tanto nos documentos de arquivo interno, como nos documentos salvos nos sites da organização e que são de acesso livre a qualquer internauta. Esta busca teve o intuito de coletar informações sobre a cultura organizacional, a forma de gestão e como foi alterada, a missão, os princípios, os objetivos e os valores possíveis de serem captados.

Nesse estágio, a autora buscou analisar documentos da organização na fase de Escola Agrotécnica Federal e como atual *Campus* do IFPB, visando construir um quadro descritivo, comparativo e representativo das mudanças ocorridas na estrutura organizacional deste ente.

Essa base bibliográfica e documental serviu de amparo à análise do processo de reformulação cultural sofrida pelo *Campus* Sousa, no período de 2008 a 2015, acrescida dos resultados da pesquisa de campo coletadas.

Assim, na segunda etapa da pesquisa, se deu a coleta de dados através dos seguintes instrumentos e procedimentos:

a) Entrevista

As entrevistas foram realizadas nos dias 23 e 24 de novembro, sendo no total seis entrevistas com os servidores que se encontravam e se encontram nos cargos de gestão na organização, de acordo com o seu organograma, especificados no Quadro 4.

A forma das entrevistas foi a semiestruturada com questões elaboradas previamente, visando captar pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros da organização.

Conforme Gil (2008, p. 117), este tipo de entrevista é “guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”, seguindo assim, um grau menor de rigidez, porém conservando certa padronização das perguntas, sem a imposição de respostas prontas, dando ao entrevistado a liberdade necessária para que sua resposta reflita sua opinião a respeito da temática tratada.

As entrevistas foram gravadas e realizadas sem nenhum imprevisto, com a total colaboração dos entrevistados que, em sua maioria, optou por um encontro no seu local de trabalho. As entrevistas tiveram duração média de aproximadamente 50 (cinquenta) minutos e, para a sua realização, procurou-se seguir as orientações de GIL (2008, p. 117):

[...] só devem ser feitas perguntas diretamente quando o entrevistado estiver pronto para dar a informação desejada e na forma precisa;
devem ser feitas em primeiro lugar perguntas que não conduzam à recusa em responder ou que possam provocar algum negativismo;
deve ser feita uma pergunta de cada vez;
as perguntas não devem deixar implícita as respostas;
convém manter em mente as questões mais importantes até que se tenha a informação adequada sobre ela,;
assim que uma questão tenha sido respondida, deve ser abandonada em favor da seguinte.

O objetivo das entrevistas foi o de complementar os resultados obtidos pelo exame da documentação e pelos questionários, além de possibilitar a obtenção de outras informações relevantes, tais como percepções de situações específicas como

os efeitos da mudança sobre a gestão, bem como a interpretação do contexto visto por quem tem o poder de decisão.

Ainda com relação à entrevista, Gil (2008, p. 109) entende que essa técnica é “uma forma de interação social. [...] uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”, por isso na sua condução a pesquisadora procurou se aprofundar em todas as questões pertinentes à temática, solicitando quando necessário, maiores esclarecimentos dos entrevistados, quando estes não demonstraram clareza nas respostas.

b) Questionário

Quanto ao Questionário, ele é percebido como um “conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente e passado”. (GIL, 2008, p. 121).

Marcone e Lakatos (2007, p. 203) dizem que o questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário utilizado foi elaborado no aplicativo do Google chamado *Google docs* e encaminhado por e-mail aos servidores mais antigos, sendo considerados com tal, os que no ano de 2015 contavam mais de 10 anos na organização, e de qualquer setor. Durante o envio dos questionários se constatou que alguns servidores ou não tinham e-mail ou o mesmo estava desatualizado no setor de Gestão de Pessoas, onde foi solicitada a listagem dos servidores com os respectivos e-mails. Esse problema ocasionou o retorno de alguns e-mails, por isso os servidores com problema no e-mail, ou que não o tinha, foram convidados a responder o questionário impresso.

O questionário foi construído basicamente de questões fechadas, num total de 35 (trinta e cinco), ficando assim divididas: as questões de 1 a 4 tiveram o objetivo de traçar um pequeno perfil dos servidores com relação a sexo, faixa etária, grau de formação e ao tempo de serviço na Instituição sem, no entanto, haver a

identificação pessoal, o que favoreceu o sigilo na autoria das respostas. Da questão de número 5 até a questão 15, o foco foi a mudança organizacional e seus aspectos positivos ou negativos. Das questões de números 16 a 23, buscou-se identificar os traços da cultura existente, bem como características do novo modelo de gestão e sua relação com a formação da identidade organizacional. Por fim, as questões de números 24 a 35 procuraram levantar o sentimento nutrido pelos servidores diante da mudança, possibilitando fazer um retrato do clima organizacional existente no momento da pesquisa. Assim, os objetivos do questionário foram divididos, conforme o Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Divisão do instrumento de pesquisa por Seções

SEÇÕES	OBJETIVOS	QUESTÕES
1	Delinear o perfil dos servidores	1 – 4
2	Aspectos positivos e/ou negativos da mudança organizacional	5 – 15
3	Identificar traços da cultura organizacional	16 – 23
4	Retratar o clima organizacional existente no momento da pesquisa	24 – 35

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A coleta de dados, por meio de questionário, teve o intuito de constatar pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros da organização, complementando e confrontando as informações obtidas através da entrevista.

A pesquisa fez uso de dois modelos que serviram de orientação à elaboração do roteiro da entrevista e do questionário. Assim, na elaboração da entrevista foi utilizado o modelo de Chaves (2005, p.184) e na elaboração do questionário, o modelo de Chaves (2005, p. 184-185) e Lück (2011, p.184). Em ambos os instrumentos foram feitas adaptações necessárias para a satisfação da pesquisa na abordagem do tema e a exclusão de questões excedentes.

Após o trabalho de transcrição das entrevistas e contabilização dos questionários, passou-se à análise dos dados, visando apreender a percepção dos indivíduos em relação aos temas aqui abordados.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Fundamentado pelos princípios da análise do discurso, procurou-se conhecer os termos diretamente ligados ao conhecimento do objeto de estudo, mediante uma reflexão acerca da mudança e de sua influência irremediável na cultura e no clima organizacional.

Para se apreender o significado dos discursos dos atores, buscou-se articular o modelo da Organização apresentada nos documentos, nos relatos das entrevistas e na inter-relação presente com o resultado quantitativo do questionário.

Para tanto, se considera que a organização mostrada nos documentos é representada de forma real pelos servidores, que como sujeitos do discurso, constroem e vivenciam sua história, numa atividade de interação social que cria uma linguagem e um fazer próprios, além de costumes, crenças, mitos e valores que servem para a análise da cultura do ambiente organizacional em que estão inseridos e para a verificação do quanto estes elementos influenciam em sua vida.

A fim de auxiliar na compreensão dinâmica da cultura organizacional e do clima, apresentou-se um quadro geral da organização, seu histórico, características específicas. Após isso, passou-se para a análise da mudança da gestão e sua influência na cultura organizacional, no clima organizacional e, por fim, sua contextualização no que se refere à formação ou reestruturação da identidade organizacional.

O formato da apresentação dos resultados tem o intuito de facilitar a compreensão e a explicitação das reflexões sobre os dados encontrados.

O material coletado na entrevista recebeu tratamento através da análise de conteúdo para identificar os traços organizacionais reveladores da cultura vigente na organização, portanto a análise e interpretação dos dados visam à compreensão dos principais aspectos da cultura da organização analisada que sofreram a mudança de EAFSPB para IFPB.

Como se vê, foi necessário seguir alguns critérios, visando o alcance da validade do estudo, de forma que a seleção e a organização das perguntas levaram em consideração um elenco de restrições consideradas essenciais à sua validade

científica. Sua adoção possibilitou o delineamento do perfil organizacional adequado ao alcance dos objetivos desse estudo.

Ao mesmo tempo, o material coletado nos questionários, dentro de uma perspectiva quantitativa, recebeu tratamento sob a forma de gráficos e tabelas, possibilitando além da constatação de elementos da cultura, a identificação do clima vigente na organização no momento da pesquisa, decorrente das mudanças no modelo de gestão, e o nível de satisfação encontrado entre os servidores da organização.

Ao final, os instrumentos de pesquisa foram trabalhados através de análises criteriosas e fidedignas das informações obtidas, proporcionando uma visão mais completa da problemática apresentada.

No que se refere aos questionários, os dados foram tratados por meio de estatística descritiva (distribuição de frequências e cálculos de percentuais), utilizando-se da ferramenta *google docs* que possibilitou transformar os dados coletados em gráficos, que serviram para uma melhor representação do contexto organizacional, em especial, no que tange aos aspectos pesquisados.

Todos os dados foram confrontados e analisados à luz da literatura revisada, em especial, para a análise das respostas à entrevista, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com base nos estudos de Franco (2005) e Bardin (1977), por ser esta uma ferramenta para análise do material qualitativo, sendo formada por “técnicas de pesquisa que permitem tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos”. (MINAYO, 2014, p.303)

Dentre as modalidades de análise de conteúdo existentes, optou-se pela análise temática que “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja *presença* ou *frequência* signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado”. (MINAYO, 2014, p.316)

A análise temática por ser um tipo de análise de conteúdo segue as mesmas etapas de operacionalização daquela, sendo as seguintes:

- Primeira etapa: Pré-Análise – consiste na escolha dos documentos a serem analisados e na retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa. Inclui tarefas como leitura

flutuante, constituição do corpus e formulação e reformulação de hipóteses e objetivos;

- Segunda etapa: Exploração do material – consiste essencialmente numa operação classificatória que visa a alcançar o núcleo de compreensão do texto; e
- Terceira etapa: Tratamento dos resultados obtidos e interpretação – os resultados brutos são submetidos (tradicionalmente) a operações estatísticas simples (porcentagens) ou complexas (análise fatorial) que permitem colocar em relevo as informações obtidas. A partir daí, o analista propõe inferências e realiza interpretações, inter-relacionando-as com o quadro teórico desenhado inicialmente ou abre outras pistas em torno de novas dimensões teóricas e interpretativas, sugeridas pela leitura do material. (BARDIN, 2016; FRANCO, 2012; MINAYO, 2014)

Assim, por entender importante esta sequência de fases para a validade da pesquisa, a mesma foi fielmente cumprida, e o resultado deste processo foi apresentado na parte de análise dos dados.

Por conseguinte, para se entender o contexto cultural de forma ampla, os elementos culturais subjetivos são mais bem percebidos através da fala dos servidores envolvidos. Para tanto, se utilizou das respostas dadas na entrevista e dos documentos da organização, enquanto que o clima foi possível de ser apreendido pelas respostas ao questionário e pelas falas dos entrevistados, de modo que a compreensão da repercussão dos efeitos da mudança ocorrida no *Campus Sousa* como um fenômeno estudado de forma global e profunda, só foi possível com a junção de todos esses dados.

Por fim, os aspectos estudados envolviam a forma como a mudança se deu, o seu conhecimento, o sentimento gerado nos servidores em relação a ela, os processos e procedimentos da organização, sendo sua análise realizada sob a ótica dos servidores que são os principais envolvidos nesse processo de construção social, verificando-se uma complexidade de fatores que deviam ser levantados e analisados, o que demandou a utilização de técnicas capazes de dar uma resposta convincente à questão de pesquisa.

4. ANÁLISE DOS DADOS

[...] o campo científico tem suas regras para conferir o grau de cientificidade ao que é produzido e reproduzido dentro e fora dele. Suas atividades caminham sempre em duas direções – numa elabora suas teorias, métodos, princípios e estabelece resultados. Noutra, inventa, ratifica seu caminho, abandona certas vias e orienta-se por novas rotas. (MINAYO, 2014, p.36)

Após a coleta dos dados, chega-se, finalmente ao momento de confrontação, no qual se põem em xeque todo o conhecimento adquirido na doutrina e que fundamentou o caminhar desta pesquisa, diante da realidade que os dados trazem para, ao final, inferir se os objetivos foram alcançados e se o que se almejava descobrir realmente se confirmou, ou ainda, se as descobertas foram de extensão ainda maior do que se objetivava no início.

Traça-se, inicialmente, com base nos documentos analisados, um histórico da mudança ocorrida e aqui analisada.

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA MUDANÇA

Até 2008 a rede federal de educação contava com duas vertentes de educação profissional, uma formada por escolas de formação profissional, voltadas para a indústria e a outra voltada para o ensino técnico na área agrícola. Nessa época, contava-se também com os Centros Federais de Educação – CEFETs (nos quais além da educação técnica de nível médio, já existiam cursos superiores tecnológicos), todos vinculados à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.

Como resultado do processo de expansão da educação profissional, surge a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei nº 11.892/2008, que tem suas diretrizes definidas, considerando o papel social e a missão de formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como de realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico

de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente, de abrangência local e regional.⁴

Segundo Pacheco (2011, p.12),

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são a síntese daquilo que de melhor a Rede Federal construiu ao longo de sua história e das políticas de educação profissional e tecnológica do governo federal.

Como se percebe, a criação dos Institutos mexeu com a estrutura financeira, administrativa, política e pedagógica de todas as escolas que se fundiram para formar os Institutos em todo o país, em prol de um novo modelo de Instituição.

No que se refere à rede federal de educação que a Lei especifica, Pacheco (2011, p.57) traz a definição dos termos que formam a expressão e que merecem destaque:

[...] trata-se de **rede**, pois congrega um conjunto de instituições com objetivos similares, que devem interagir de forma colaborativa, construindo a trama de suas ações tendo como fios as demandas de desenvolvimento socioeconômico e inclusão social. E **federal** por estar presente em todo território nacional, além de ser mantida e controlada por órgãos da esfera federal. De **educação** por sua centralidade nos processos formativos. [...] **profissional, científica e tecnológica** pela assunção de seu foco em uma profissionalização que se dá ao mesmo tempo pelas dimensões da ciência e da tecnologia. (Grifo nosso)

A Lei previu vários estágios no Plano de Expansão, sendo que o primeiro teve início com o lançamento desta, no qual o Instituto, na Paraíba, possuía quatro *Campi*, sendo eles: João Pessoa, Campina Grande, Cajazeiras e Sousa (Escola Agrotécnica, que se incorporou ao antigo CEFET, proporcionando a criação do Instituto). Neste momento, a reitoria funcionou provisoriamente dentro do *Campus* João Pessoa até que os prédios e a estrutura administrativa estivessem funcionando plenamente.

No ano de 2010, o Instituto foi contemplado com a fase II da Expansão, implantando mais cinco *Campi*, no estado da Paraíba, se inserindo nas cidades de

⁴ Lei nº 11.892/2008

Picuí, Monteiro, Princesa Isabel, Patos e Cabedelo passando assim ao número de nove *Campi* e a Reitoria.

Até o ano de 2013, o Instituto contava com 10 (dez) *Campi* e a Reitoria, quando veio a fase III da Expansão que contemplou cidades consideradas polos de desenvolvimento regional, quais sejam: Catolé do Rocha, Esperança, Itabaiana, Itaporanga e Santa Rita.

As novas unidades educacionais tinham a intenção de levar a essas cidades e suas adjacências educação profissional nos níveis básico, técnico e tecnológico e superior, proporcionando-lhes crescimento pessoal e formação profissional, oportunizando a essas regiões, também, desenvolvimento econômico e social e, conseqüentemente, melhor qualidade de vida a sua população. (PDI – IFPB, 2015-2019)

É importante lembrar que em algumas dessas cidades a estrutura física, de pessoal e pedagógica ainda está sendo montada, funcionando de modo temporário em prédios cedidos pelo estado ou prefeitura, sendo que muito do atraso na finalização das obras foi devido a questões orçamentárias.

O IFPB, atualmente, atua nas áreas profissionais das Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias, Linguística, Letras e Artes. São ofertados cursos nos eixos tecnológicos de Recursos Naturais, Produção Cultural e Design, Gestão e Negócios, Infraestrutura, Produção Alimentícia, Controle e Processos Industriais, Produção Industrial, Hospitalidade e Lazer, Informação e Comunicação, Ambiente, Saúde e Segurança.

4.2 O INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA

O atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) fazendo referência às escolas que se fundiram, em especial, ao CEFET de João Pessoa, possui mais de cem anos de existência, período durante o qual recebeu diversas denominações: Inicialmente, como Escola de Aprendizes Artífices da Paraíba – de 1909 a 1937; Liceu Industrial de João Pessoa – de 1937 a 1961; Escola Industrial “Coriolano de Medeiros” ou Escola Industrial Federal da Paraíba –

de 1961 a 1967; Escola Técnica Federal da Paraíba – de 1967 a 1999; Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – de 1999 a 2008; e, finalmente, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, com a edição da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. (PDI IFPB, 2015 - 2019)

O antigo CEFET foi criado no ano de 1909, por decreto do então presidente Nilo Peçanha, para atender a uma determinação contextual da época. Recebeu o nome de Escola de Aprendizes Artífices e tinha o objetivo de prover de mão de obra o modesto parque industrial brasileiro que estava em fase de instalação.

Àquela época, a escola absorvia os chamados “desvalidos da sorte”, pessoas desfavorecidas e até indigentes, que provocavam um aumento desordenado na população das cidades, notadamente com a expulsão de escravos das fazendas, que migravam para os centros urbanos.⁵

O IFPB, no início de sua história, assemelhava-se a um centro correcional⁶ pelo rigor de sua ordem e disciplina, pois o decreto criou este tipo de Escola em cada capital dos estados da federação, buscando solucionar na conjuntura socioeconômica que marcava o período, os conflitos sociais e qualificar mão de obra barata, suprimindo de operários a pequena indústria da época que viria a se intensificar a partir de 1930.

Como Escola de Artífices, oferecia os cursos de Alfaiataria, Marcenaria, Serralheria, Encadernação e Sapataria, foi instalada inicialmente no Quartel do Batalhão da Polícia Militar do Estado, transferindo-se depois para o edifício construído na Avenida João da Mata, onde funcionou até os primeiros anos da década de 1960. Finalmente, já como Escola Industrial, instalou-se no atual prédio localizado na Avenida Primeiro de Maio, bairro de Jaguaribe. Nesta fase, o domicílio tinha como único endereço a Capital do Estado da Paraíba. Ao final da década de 60, ocorreu a transformação para Escola Técnica Federal da Paraíba e, no ano de

⁵ Tal fluxo migratório era mais um desdobramento social gerado pela abolição da escravatura, ocorrida em 1888, que desencadeava sérios problemas de urbanização).

⁶ Que corrige, que reeduca, que tenta modificar comportamentos inadequados, através de métodos punitivos. O sistema prisional, tecnicamente seria um meio punitivo (cerceamento da liberdade) e de reeducar o cidadão para o convívio social. (disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/correcional/>)

1995, a Instituição interiorizou suas atividades, com a instalação da Unidade de Ensino Descentralizada de Cajazeiras – UNED-CJ.

Transformado em 1999 no Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba, a Instituição experimentou um fértil processo de crescimento e expansão de suas atividades, passando a contar, além de sua Unidade Sede, com o Núcleo de Extensão e Educação Profissional (NEEP), na Rua das Trincheiras. Foi nesta fase, a partir do ano de 1999, que o atual Instituto Federal da Paraíba começou o processo de diversificação de suas atividades, oferecendo à sociedade todos os níveis de educação, desde a educação básica à educação superior (cursos de graduação na área tecnológica), intensificando também as atividades de pesquisa e extensão.

A partir de então, foram implantados cursos de graduação nas áreas de Telemática, Design de Interiores, Telecomunicações, Construção de Edifícios, Desenvolvimento de Softwares, Redes de Computadores, Automação Industrial, Geoprocessamento, Gestão Ambiental, Negócios Imobiliários e Licenciatura em Química.

Nesta época, experimentou grande desenvolvimento com a criação dos Cursos de Bacharelado na área de Administração e em Engenharia Elétrica e a realização de cursos de pós-graduação, em parceria com Faculdades e Universidades locais e regionais, a partir de modelos pedagógicos construídos em consonância com as disposições da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – e normas delas decorrentes.

Ainda como Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba, ocorreu em 2007, a implantação da Unidade de Ensino Descentralizada de Campina Grande (UNED-CG) e a criação do Núcleo de Ensino de Pesca, no Município de Cabedelo.

A Lei 11.892/2008 trouxe a possibilidade de ofertar além dos “regulares”, os cursos de formação inicial e continuada (FIC) e cursos de extensão, de curta e média duração, atendendo a uma expressiva parcela da população, a quem são destinados também cursos técnicos básicos, programas e treinamentos de qualificação, profissionalização e reprofissionalização, para melhoria das habilidades de competência técnica no exercício da profissão.

O Instituto, seguindo ainda seus objetivos e finalidades previstos na nova Lei, desenvolve estudos com vistas a oferecer programas de capacitação para formação, habilitação e aperfeiçoamento de docentes da rede pública.

Hoje, o Instituto já oferta cursos técnicos e de nível superior na modalidade de Educação a Distância (EaD) e tem investido fortemente na capacitação dos seus docentes e técnicos administrativos, no desenvolvimento de atividades de pós-graduação *lato sensu*, *stricto sensu* e de pesquisa aplicada, preparando as bases para a oferta de pós-graduação nestes níveis, horizonte aberto com a nova Lei.

A proposta de verticalização do ensino advinda da Lei que criou os Institutos Federais vem sendo cumprida, de modo que hoje são oferecidas oportunidades em todos os níveis e modalidades de ensino. Assim, temos Cursos Técnicos integrados e subsequentes ao ensino médio, Cursos Superiores de Tecnologia, Licenciaturas, Bacharelados e estudos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. (PPC de Alimentos *Campus* Sousa), além de Programas de Formação Continuada (FIC), PROEJA, Mulheres Mil, propiciando também o prosseguimento de estudos através do CERTIFIC, visando, principalmente, cumprir sua responsabilidade social.

4.3 O CAMPUS SOUSA – ANTIGA ESCOLA AGROTÉCNICA FEDERAL

Partindo do pensamento de Shein (2009, p. 11) de que “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura; e que a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo, da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas”, passamos a descrever o percurso histórico do *Campus* Sousa, objeto de estudo dessa dissertação.

O *Campus* Sousa, durante o seu percurso histórico, sofreu modificações estruturais e legais, mudando também de nome. Inicialmente, a Escola de Economia Doméstica Rural (1955 a 1979) nasceu da iniciativa do sousense, engenheiro civil, Carlos Pires Sá, que conseguiu junto à Superintendência do Ensino Agrícola Veterinário SEAV, órgão vinculado ao Ministério da Agricultura, a instalação na cidade do Curso de Magistério e Extensão em Economia Rural Doméstica, por meio

da Portaria nº 552, de 4 de junho de 1955, com o objetivo de formar professoras para o magistério. (PDI EAFS – 2007- 2011)

Em 11 de outubro de 1963, por autorização emanada do Decreto no 52.666, a Escola passou a ministrar o Curso Técnico em Economia Doméstica em nível de 2º grau (ou seja, de nível médio). Em 1969, José Sarmiento Júnior, conhecido como Dr. Zezé, médico souseiro, fez a doação de uma área de 16.740m², para que fosse construída a “Escola de João Romão”, como era conhecida na época. Em 1970, a Escola de Economia Doméstica Rural de Sousa se transfere para sua sede definitiva localizada na Rua Presidente Tancredo Neves, s/n, Jardim Sorrilândia, só recebendo o nome de Escola Agrotécnica Federal de Sousa com o Decreto nº 83.935, de 4 de setembro de 1979.

O *Campus* Sousa vem de uma longa tradição na área educacional, tendo formado jovens de todas as cidades circunvizinhas, além de jovens de quase todos os Estados do Nordeste e de outras regiões do país.

Devido a sua localização geográfica no sertão paraibano, o *Campus* Sousa sempre atuou em um ambiente dominado pela economia baseada na produção agrícola, o que levou seus cursos a atenderem às necessidades desta sociedade, ofertando cursos de nível médio na área técnico em Agropecuária, Agroindústria, Meio Ambiente, e mais voltado para o comércio, o curso de Técnico em Informática.

Dentro de sua expertise, temos, atualmente, os cursos superiores em Tecnologia em Agroecologia (criado na época de EAF), Tecnologia em Alimentos e Bacharelado em Medicina Veterinária, e para atender às determinações da Lei de criação dos Institutos, foram criadas as licenciaturas em Química e Educação Física, além da Licenciatura em Letras EAD. O aumento de cursos exigiu a contratação, através de concurso público, de profissionais de diversas áreas, professores e técnicos, para atender essa nova demanda.

Atualmente, sua estrutura é formada por quatro ambientes, sendo: 1. A Escola Sede, localizada no Jardim Sorrilândia III, às margens da BR 230; 2. O Centro de Vocação Tecnológica – CVT, localizado no Bairro Maria Raquel, 3. A Escola Campo, localizada no distrito de São Gonçalo, zona rural e que concentra a maior parte de sua estrutura física, bem como a maior parte dos cursos e o de pessoal e 4. O Lote de terra localizado nas Várzeas de Sousa, utilizado para as

atividades práticas dos cursos de Técnico em Agropecuária e Meio Ambiente e o superior em Agroecologia.

Segundo Shein (2009, p. 13),

A cultura implica algum nível de estabilidade estrutural no grupo. Quando dizemos que algo é “cultural”, afirmamos que não é apenas compartilhada, mas também estável, porque define o grupo. Uma vez atingido o sentido de identidade de grupo nossa principal força de estabilização não será facilmente abandonada.

Esse pensamento marca a proposta apresentada no próximo item, pois para se entender o que mudou, é preciso entender a cultura organizacional existente até o momento da mudança, que por ser estável, a nosso ver, tornou difícil a sua total renúncia.

4.3.1 Desenho organizacional do *Campus Sousa*

Este tópico tem o intuito de tentar entender melhor a cultura organizacional do *Campus Sousa* que teve sua história construída ao longo de 60 (sessenta) anos, durante os quais foram incorporadas normas, valores, crenças, mitos, modo de fazer as coisas e um ritmo específico de trabalho.

Como se sabe, as organizações possuem todo um arcabouço que, de forma reduzida, pode ser representado por uma estrutura material (instalações e equipamentos) cuja operacionalização se dá segundo uma determinada divisão de trabalho e dispõe de um mecanismo de substituição de pessoas; deve possuir ainda um sistema de poder, ou seja, um mecanismo específico por meio do qual o mando se exerce; além disso, é complementado por um universo simbólico composto pelos saberes (patrimônio intelectual) e por padrões culturais que são inculcados e praticados pelos agentes. (SROUR, 2012, p. 81)

Assim, ao se falar em cultura, é importante identificar quais os elementos formadores desta, e em se tratando de uma organização que se encontra em uma fase de mudança estrutural, importa fazer um estudo comparativo dos elementos formais nos dois momentos vivenciados por ela, para tentar visualizar em quais ocorreram as maiores alterações e que podem contribuir para o entendimento do

atual estágio da organização. Sendo assim, a pesquisa trouxe como resultado inicial o panorama retratado no Quadro 6.

4.3.1.1 Cultura em sentido formal

A cultura em sentido formal visualizada aqui foi a captada através da análise documental, especialmente, documentos oficiais e normativos da Organização, em que se definem as diretrizes e elementos culturais capazes de serem apreendidos pela leitura dos textos.

Justifica-se a elaboração do Quadro 6, pela necessidade de verificar no passado o modo como as coisas eram feitas e entender o que mudou, conforme ensina Motta (1999, p. 106):

[...] a análise cultural tende a enfatizar referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional, procuram-se no passado significados e símbolos coletivos para compreender ações presentes.

Vale salientar que “as culturas, ao servir de elo entre passado e presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização”. (SROUR, 2012, p.137) Assim, pelo Quadro 6, foi possível perceber as diferenças existentes nos elementos culturais analisados.

Quadro 6 - Comparativo dos principais elementos culturais da EAFSPB e do IFPB

ELEMENTOS DA CULTURA	EAFS SOUSA (2007)	IFPB CAMPUS SOUSA (2015)
MISSÃO	Formar profissionais-cidadãos com sólida base ética e humanista, conscientes de que devem promover uma agropecuária sustentável e através do ensino, da pesquisa e da extensão, mediante a aplicação e disseminação dos conhecimentos acadêmicos, dentro de uma perspectiva empresarial e da agricultura orgânica, atender às demandas da sociedade e do setor produtivo, contribuindo para o	Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão , na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática. (PDI 2015-2019 – IFPB)(grifo nosso)

	progresso socioeconômico, local, regional e nacional. (PDI, 2007-2011 EAFS)	
VISÃO		Ser uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável beneficiando a sociedade, alinhado às regionalidades em que está inserido. (PDI 2015-2019 – IFPB)
VALORES	Ética; Competência; Compromisso Social	<p>Ética – Requisito básico orientador das ações institucionais;</p> <p>Desenvolvimento Humano – Fomentar o desenvolvimento humano, buscando sua integração à sociedade por meio do exercício da cidadania, promovendo o seu bem-estar social;</p> <p>Inovação – Buscar soluções para as demandas apresentadas;</p> <p>Qualidade e Excelência – Promover a melhoria contínua dos serviços prestados;</p> <p>Transparência – Disponibilizar mecanismos de acompanhamento e de publicização das ações da gestão, aproximando a administração da comunidade;</p> <p>Respeito – Ter atenção com alunos, servidores e público em geral;</p> <p>Compromisso Social e Ambiental – Participa efetivamente das ações sociais e ambientais, cumprindo seu papel social de agente transformador da sociedade e promotor da sustentabilidade. (PDI 2015-2019 – IFPB)</p>
OBJETIVOS	<p>Aprimorar-se e expandir-se como Instituição componente da Rede Federal de Educação Tecnológica, ofertando ensino de qualidade, apoiada no tripé ensino, pesquisa e extensão, nos níveis da Educação Profissional.</p> <p>Manter-se na condição de Instituição consolidada na região, preservando suas características, assegurando sua autonomia, permitindo sua progressiva ascensão, tendo em vista a expansão e o aprimoramento da sua função social.</p> <p>Buscar a sua</p>	Desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão segundo as diretrizes regulamentares e normas homologadas e estabelecidas pelo Conselho Superior e pela Reitoria do IFPB, atendendo as demandas aprovadas pelo Conselho do Diretor do <i>Campus</i> . (PDI 2015-2019 – IFPB)

	transformação institucional plena para categoria superior à de Escola Agrotécnica Federal de Sousa no âmbito das IFES, de forma a ampliar a sua contribuição nesse amplo projeto nacional de inclusão social e desenvolvimento sustentável para a definitiva superação das condições de desigualdade social. (PDI, 2007-2011 EAFS)	
FORMA DE GESTÃO	[...] dotada de autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didática e disciplinar, compatíveis com a sua personalidade jurídica e de acordo com seus atos constitutivos. (Regulamento Interno da EAFS, Portaria nº 992/1998 publicado no DO, 08/s09/1998)	[...] natureza jurídica de autarquia e detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da Instituição e dos cursos de educação superior, o Instituto Federal da Paraíba é equiparado às universidades federais. (PDI 2015-2019 – IFPB)

Fonte: PDI da EAFSPB, 2007-2011; PDI do IFPB, *Campus Sousa*, 2015-2019.

O Quadro 6 demonstra que houve uma ampliação no que diz respeito à missão, visão e valores, principalmente, em relação às modalidades de cursos oferecidos que passaram de apenas cursos técnicos integrados ao ensino médio e de capacitação para cursos técnicos integrados ao ensino médio, subsequentes, tecnológicos e superiores de tecnologia, bacharelados e de licenciatura, além da possibilidade de pós-graduações serem ofertadas.

Conforma-se a missão do IFPB, descrita no Quadro 6, com o que Luppi (1995, p.50) diz, pois nesta:

[...] estão sintetizados [...] os principais valores e crenças da organização que estarão guiando todas as suas ações. [...] está implícita no ato de sua criação. [...] ao defini-la ou adequá-la a uma nova realidade o que fica implícito é o que se deseja e não a realidade que existe dentro da organização.

Hoje, o *Campus Sousa* possui uma referência de visão para o futuro bem definida no PDI do IFPB e que está alinhada diretamente com a missão, podendo-se verificar, pelos documentos, que antes também se trabalhava pensando no futuro,

porém os anseios em relação a isto não eram objetivamente explicitados nos documentos organizacionais.

Quanto aos valores, também sofreram uma visível ampliação formal, principalmente para adequar-se ao contexto atual, no qual está inserido. Como exemplo se tem a transparência, tendo em vista que esta vem sendo exigida sistematicamente das organizações públicas, como forma de a população estar a par de como os recursos públicos estão sendo geridos. Isto se constata com uma breve pesquisa na página do Instituto, a qual segue padrões exigidos pelos órgãos federais de fiscalização, dando ênfase à transparência pública.

Seguindo a mesma intenção de estar atualizado com as exigências do novo contexto, o valor dado à inovação demonstra a preocupação com a renovação constante do fazer, buscando melhorar sempre as suas práticas e suprir as necessidades da sociedade em que está inserida.

Percebe-se, ainda, que a EAFS já possuía como objetivo a expansão de suas atividades, o que fica claro pelo terceiro objetivo e que se evidenciou pelas falas dos gestores entrevistados, pois estes afirmaram que a pretensão da organização era se transformar em CEFET, visando principalmente à oferta de cursos superiores, o que foi frustrada em parte pela mudança para Instituto Federal que, ao mesmo tempo em que trouxe essa possibilidade, também trouxe a perda da autonomia, como é fácil constatar pela forma de gestão descrita no Quadro 6.

4.3.1.2 *Cultura vivenciada pelos servidores*

Imagem 1 – Instalações – EAFS



Fonte: Arquivos fotográficos do memorial da EAFS PB (2010)

A cultura de qualquer organização, por ser um fenômeno complexo, é difícil de ser descrita apenas de modo formal, através dos documentos como já dito anteriormente; por isso, neste item, se pretende mostrar mais detalhadamente, em fatos e fotos o que era a cultura da Escola Agrotécnica Federal de Sousa, de modo que se possa compreender melhor o posicionamento daqueles que ainda tentam, após oito anos, se adaptar ao IFPB, *Campus Sousa*.

a) Laboratórios com fins escolares

Imagem 2 – Setores de produção – EAFS



Fonte: Arquivos fotográficos do memorial da EAFS /PB (2010)

Até 2008, a Escola Agrotécnica possuía dois cursos de nível médio integrado, sendo o de Agroindústria e o de Agropecuária. Para dar atendimento a esses

cursos, foi montada, ao longo dos anos, uma estrutura física de laboratórios vivos, setores que trabalhavam o técnico em todas as áreas de produção. Assim, existiam os setores: de Zootecnia I que trabalhava com os pequenos animais, em especial aves, possuindo um galpão para frangos de corte e um para galinhas poedeiras; no setor de Zootecnia II se trabalhava os animais de pequeno porte, sendo mais conhecidos os suínos que até hoje são referenciados como da “Escola Agrotécnica” pela sociedade de Sousa; e Zootecnia III tratava dos animais de grande porte, destacando-se a criação de bovinos, pois a escola mantinha um plantel suficiente para as aulas práticas dos alunos da Agroindústria e o remanescente ia para o Refeitório servir de alimentação dos alunos internos.

Na parte agrícola existiam os laboratórios vivos de Agricultura I, onde o aluno aprendia a cultivar hortaliças de todas as espécies; a Agricultura II, com os cultivos anuais, como milho, feijão, arroz que dependiam da irrigação, e a Agricultura III com o cultivo de frutíferas, tais como: manga, maracujá, coco, banana, uva, dentre outras. Além disso, a Escola montou um laboratório de mudas, onde se faziam mudas das mais diversas espécies, frutíferas ou não, e um laboratório de solos com o objetivo de fazer a análise dos solos na Escola e da região de Sousa com relação aos nutrientes necessários ao cultivo e que oferece o serviço a preço módico para os agricultores que necessitarem.

Para o curso de Agroindústria foram montados quatro Laboratórios: o de massas, no qual se ensinava a produção de vários alimentos, em especial o pão; o laboratório de Leite e derivados, conhecido pela fabricação de iogurte e queijo, bastante apreciados pela comunidade escolar e pelos visitantes que tinham oportunidade de prová-los; o laboratório de carnes, onde se tinha a oportunidade de trabalhar com diversos tipos de carne, como aves, peixes, boi e suíno na fabricação de vários tipos de produtos, inclusive, defumados; e, por fim, o Laboratório de frutas, onde se podia entender o processamento das frutas e a sua transformação em polpas, compotas, doces, entre outras utilizações.

É importante lembrar que todos esses laboratórios ainda existem, porém com uma produção bastante reduzida e que todos os produtos produzidos nos laboratórios servem para o consumo dos alunos no refeitório e o excedente para a comercialização na Cooperativa-Escola.

b) Cooperativa – escola

Fechando o ciclo de aprendizagem nos Laboratórios, aos alunos também era possibilitada a oportunidade de aprender a gerenciar e negociar como numa empresa, além de aguçar o espírito empreendedor, sendo vendidos os produtos produzidos nos setores agrícolas e na Agroindústria para a comunidade interna da Escola (alunos e servidores); e para a comunidade externa, apenas o excedente, sendo os valores recebidos investidos nas unidades de produção como eram comumente chamados os Laboratórios.

c) O atendimento aos alunos internos da Escola

Imagem 3 – Refeitório – EAFS



Fonte: Arquivos fotográficos do memorial da EAFS/ PB (2010)

Devido aos alunos serem oriundos de vários estados do Nordeste, em especial, Ceará e Pernambuco, a escola construiu três alojamentos de estudantes com capacidade para 150 estudantes, de modo que os alunos viviam e conviviam no

espaço da Escola-Fazenda, onde estudavam, tendo apenas duas férias por ano para passar com a família.

Para dar o maior conforto possível a esses alunos, a Escola mantinha um núcleo de atendimento multidisciplinar com Médico, Odontólogo, Psicólogo, Assistente Social, Nutricionista e Pedagogos, de modo a atender às necessidades dos alunos, além de uma Lavanderia na qual toda a roupa pessoal e de uso Escolar era lavada e engomada.

Por fim, os alunos recebiam três refeições diárias no Refeitório Escolar que chegou, no seu período de maior atividade, a servir mais de 500 refeições ao dia.

d) Banda Marcial Elie Nunes Rodrigues

Imagem 4 – Banda Marcial Eliel Nunes Rodrigues - EAFS



Fonte: Arquivos fotográficos do memorial da EAFS/ PB (2010)

Com o intuito de proporcionar atividades artísticas culturais, foi criada a Banda em 1º de agosto de 1985 e recebeu o nome de Banda Marcial “Eliel Nunes Rodrigues”, em homenagem ao seu idealizador e fundador, que na época era diretor

da EAFS⁷; formada pelos alunos da Escola que, recebendo instruções de um maestro, passavam a se apresentar em diversos eventos na Escola e fora dela, participando de competições entre Bandas em todo o Brasil, nos quais teve a oportunidade de ganhar muitos prêmios. A Banda da Escola Agrotécnica, como era chamada, era bastante conhecida e referendada pela sociedade de Sousa, principalmente quando se apresentava no desfile cívico de 7 de setembro.

A Banda Marcial da escola desenvolve até hoje um trabalho social elogiável, pois seleciona e oferece a oportunidade aos alunos de aprenderem a tocar vários instrumentos musicais e vivenciar a arte da música. (PDI, EAF 2007-2011)

e) Eventos Culturais realizados pela EAFS

Imagem 5 – Semana de Arte e Cultura – EAFS



Fonte: Arquivos fotográficos do memorial da EAFS/ PB (2010)

⁷ Disponível em: <http://bamenro.webnode.com.br/>, acesso em 21/11/2016.

Como forma de entrosamento entre os servidores, e destes com os discentes, a EAFS promovia diversos tipos de eventos. Abaixo são descritos os principais.

Todos os anos, eram comemorados o São João, o Natal e o aniversário da Escola e, na oportunidade, se fazia uma grande confraternização com dança e comidas típicas de cada período.

Na Semana da Pátria, a escola fazia um esforço concentrado dos servidores e discentes e proporcionava um verdadeiro espetáculo no desfile cívico de 7 de setembro. Ocasão em que a sociedade de Sousa ficava na Avenida para ver a EAFS desfilar, sendo acompanhada pela sua Banda Marcial que, muitas vezes, era chamada a acompanhar outras escolas municipais e estaduais que não possuíam uma banda.

A EAFS realizava também, anualmente, o evento do “Encontro de Egressos”, quando os ex-alunos tinham a oportunidade de compartilhar suas experiências após o término dos cursos e rever os colegas de turma.

Desde 2003, a “Semana de Arte e Cultura” da EAFS foi institucionalizada e ocorria sempre no segundo semestre de cada ano, e se constituía num importante instrumento de humanização dos discentes. Na oportunidade, eram produzidos recitais, peças de teatro, música e ensaios de importantes escritores da literatura universal e brasileira, pelos alunos, com a orientação dos professores de Língua Portuguesa e que eram apresentados a toda a comunidade escolar e às escolas circunvizinhas, que eram convidadas a assistirem.

f) Eventos Técnico-científicos oferecidos pela EAFS

Imagem 6 – Semana do Pensamento Social – EAFS



Fonte: Arquivos fotográficos do memorial da EAFS /PB (2010)

No período de 2002 a 2008, a Escola Agrotécnica Federal de Sousa promoveu a “Semana do Pensamento Social”. O projeto consistia em mobilizar, internamente, a escola para refletir sobre temas sociais mais evidentes e que reclamavam soluções nos contextos globalizados. Assim, durante uma semana, a comunidade escolar fazia reflexões, com o fim exclusivo de formar o pensamento crítico, mas sem formar posicionamentos diante dos temas apresentados; a sociedade interna e externa era convidada a fazer parte das reflexões (através de documentos, atos, manifestações etc.) como colaboração da escola para uma prática social mais solidária. O evento era realizado geralmente na última semana de março de cada ano e, na oportunidade, a escola abordava um tema escolhido, que era dividido em subtemas, em torno dos quais os alunos, professores e técnicos que participavam, bem como a sociedade de um modo geral, eram levados à sua reflexão e discussão. (PDI – EAFS, 2007 – 2011)

Por outro lado, sempre no mês de outubro, a EAFS realizava desde 1994, a Semana Tecnológica e Empreendedora, que depois passou a se chamar “Semana

da Agroindústria”, na qual eram ministrados cursos, palestras, oficinas, mostras e discussão de temas ligados à área de tecnologia, contando com a participação tanto dos discentes da escola como de outras instituições, inclusive de nível superior, além de produtores, criadores, técnicos e pessoas da comunidade. Importante lembrar que a maioria dos cursos eram planejados e ofertados pelos próprios discentes.

Aqui foi mostrado um pouco do que vivenciou a comunidade EAFSPB até o ano de 2008 com o objetivo de que os leitores passem a entender melhor essa cultura. Esta descrição foi retirada dos documentos da época, dos discursos dos servidores coletados durante a pesquisa de campo, bem como da memória da autora que vivenciou a maior parte desses momentos enquanto servidora desta organização.

A partir de agora, se passa a detalhar o efeito da mudança sobre a organização analisada, tendo como fonte um conjunto de informações encontradas nos documentos, nas falas dos gestores entrevistados e nas respostas aos questionários respondidos pelos servidores.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Visando responder aos objetivos específicos, houve a necessidade de definir algumas questões que serviram de orientação à pesquisa e que redundaram em temas de interesse para o aprofundamento das questões no decorrer da análise. São elas:

Questões orientadoras da pesquisa

- a) Qual o grau de mudança presente na organização atualmente?
- b) A organização conseguiu se adaptar totalmente às mudanças impostas pela Lei ou há ainda resistência por parte dos servidores?
- c) É possível visualizar o aproveitamento de processos e procedimentos anteriores à mudança?
- d) Com o fim da autonomia, a gestão do *Campus* tem enfrentado dificuldades? Quais?

- e) Existe satisfação por parte dos servidores em relação às mudanças implantadas?
- f) Existe uma identidade definida?

Temas de interesse da análise

- A mudança da estrutura organizacional e a gestão dos processos;
- A organização do trabalho e a satisfação dos servidores com a mudança;
- O aumento do número de servidores e sua influência na convivência interna;
- A autonomia perdida e a dependência em relação à Reitoria;
- O nível de adequação às mudanças;
- A formação da Identidade IFPB, *Campus* Sousa.

Com o objetivo de descrever a cultura organizacional do *Campus* Sousa, durante o período de 2008 a 2015, e identificar o impacto da mudança sobre a cultura e clima organizacional, foram elaboradas, ao todo, 13 (treze) questões que serviram de direcionamento para a entrevista; no entanto, durante a fala dos respondentes, à medida que foi necessário um maior esclarecimento, outras perguntas foram elaboradas.

Para uma melhor visualização do perfil sociocultural dos entrevistados, foi elaborado o Quadro 7 que detalha a formação, o tempo na organização, o cargo/função ocupado e o tempo no mesmo.

Quadro 7 – Perfil sociocultural dos respondentes

Respondentes	GESTOR 1 - A	GESTOR 2 - A	GESTOR 3 - A	GESTOR 1 - P	GESTOR 2 - P	GESTOR 3 - P
Formação Profissional	Engenharia Agrícola com Mestrado e Doutorado	Administração de Empresas com Especialização	Licenciatura em matemática com Mestrado	Agronomia, Mestrado e Doutorado	Direito com Especialização	Ciências Agrícolas, com Doutorado
Tempo na Organização	30 anos	30	21 anos	8 anos	21 anos e 9 meses	5 anos
Função exercida no período de transição para IFPB	Diretor Geral	Administrador/ Chefe do Dep. Administração e Planejamento	Professor/Chefe do Dep. de Desenvolvimento de Ensino	Professor	Estava cedido a Justiça do Trabalho	Professor na EAF-Iguatú – CE
Cargo Atual	Diretor do Dep. de	Administrador	Professora	Diretor Geral	Diretor de Adm. e	Diretor de Desenvolvi

	Assistência ao educando				Planejamento	mento de Ensino
Tempo no Cargo Atual	2 anos	30	21 anos	2 anos e 2 meses	2 anos e 2 meses	2 anos e 2 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A partir do Quadro 7 é possível verificar que todos os gestores possuem formação de nível superior e que esta formação possui vinculação com a área de atuação. Além disso, a maioria dos gestores possuem 21 anos dentro do *Campus* Sousa e apenas um deles possui na organização menos de seis anos, porém vem de uma Escola da mesma área de atuação da Escola Agrotécnica; portanto, possui conhecimento suficiente em termos de características específicas desse tipo de escola.

Buscando responder as indagações propostas nas questões de pesquisa, procurou-se elaborar as questões de modo a se perceber uma relação entre as temáticas, como será explanado nos itens seguintes.

4.4.1 Mudança da estrutura organizacional e gestão dos processos

Inicialmente, para traçar um parâmetro histórico da organização de acordo com a visão dos gestores, foi solicitado destes que dessem sua visão sobre o momento de mudança vivido pela organização, o que perpassa pelos sentimentos e pela historicidade do momento em si, cujos relatos são mostrados no Quadro 8, abaixo.

Quadro 8 – Percepção dos respondentes sobre o momento da mudança para IFPB

Entrevistados	Questão 1 - A Lei nº 11.892/2008 trouxe a mudança da estrutura organizacional de EAFS para IFPB, <i>Campus</i> Sousa. Em relação a isso, como você descreveria o momento dessa mudança?
	Respostas
GESTOR 1-A	O momento foi impactante [...] todos os diretores das escolas Agrotécnicas Federais do Brasil que faziam parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica foi surpreendido com a nova proposta, até porque as Escolas Agrotécnicas eram autarquias federais desde o ano de 1993 e todas estavam passando por um processo de intenso trabalho para se tornarem Centros Federais de Educação Tecnológica [...] A criação dos Institutos Federais em todos os estados

	<p>brasileiros. [...] foi uma luta muito forte porque a proposta inicial era que os Institutos iam ficar alojados nos Centros Federais de Educação Tecnológica e as Escolas Agrotécnicas Federais iam ser transformadas em <i>Campi</i>, do Instituto Federal, a reitoria ficaria dentro da sede dos CEFETs nas capitais [...]; passamos todo o ano de 2007 resistindo a essa proposta [...] o MEC foi ouvindo essas lamentações e sugestões dos dirigentes das Escolas Agrotécnicas Federais até que no final de 2007 e durante todo o ano de 2008, com a continuação da discussão, ela alterou sua proposta inicial e que redundou na Lei 11.892 [...] a estrutura organizacional dos Institutos era um pouco diferente, tanto os CEFETs como as Escolas Agrotécnicas passaram a ser <i>campi</i> de um Instituto em cada estado que possuía uma reitoria a parte fora das instituições que se juntaram para formar os Institutos. [...]</p>
GESTOR 2-A	<p>Na época foi muito difícil, houve muita resistência porque nós tínhamos autonomia própria, [...]foi um impacto muito grande nisso. A resistência foi muito grande. Muitos não queriam aceitar, mas, infelizmente legislação agente cumpre, e aí ficamos dependentes do antigo CEFET, que foi transformado na reitoria do IFPB.</p>
GESTOR 3-A	<p>Tensão, incerteza, sensação de perda de autonomia, dúvida em aceitar ou não, porém sabíamos que não aderindo à junção os prejuízos seriam maiores.(grifo nosso)</p>
GESTOR 1-P	<p>[...] Nós chegamos no momento em que estava praticamente definida essa transformação, essa mudança e [...] houve, pelo histórico, uma discussão local, até porque o IFPB naquele momento foi constituído a partir de quatro unidades [...] sendo a central em João Pessoa, uma unidade descentralizada em Cajazeiras e outra em Campina Grande. [...] a Escola Agrotécnica formou o quarto pilar, digamos assim, na construção do IFPB, mas houve uma discussão, eu acredito pela história que houve até um momento de decisão dos componentes que faziam parte da EAFs para dizer se aceitavam, ou qual o melhor caminho. (grifo nosso)</p>
GESTOR 2-P	<p>A mudança tem pontos positivos e negativos, o momento em si era necessário porque era necessário inserir, por exemplo, o ensino superior que as Escolas Agrotécnicas, dada à estrutura não permitiria, [...] inclusive a escola Agrotécnica na época ele tinha sido aprovado um processo de cefetização que logo em seguida veio a questão dos IFs. [...] (grifo nosso)</p>
GESTOR 3-P	<p>[...] foi uma mudança gigantesca. [...] Estávamos numa realidade que era basicamente da educação profissional e do ensino médio. [...] não houve também uma preparação [...] vamos, [...] vamos preparar as instituições, as Escolas Agrotécnicas, os CEFETS, para os Institutos. Não houve essa preparação, foi algo que veio, que modificou completamente a estrutura. Porque agora, não havia mais CEFETS, não havia mais Escolas Agrotécnicas, todas agora pertenciam ao ente chamado Instituto Federal [...] a grande característica dessa transição foi ter que se adaptar a uma realidade completamente diferente [...](grifo nosso)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Pelos relatos do Quadro 8, é possível verificar que a mudança não representou um momento de calma, mas de dúvidas, incerteza, sensação de perda, momento de resistência em prol de uma cultura existente, já conhecida e aceita, em contraposição à mudança da organização em aspectos que até então não estavam bem definidos e explicados, segundo os entrevistados.

Percebe-se, ainda, uma maior dificuldade em relação aos gestores no momento da mudança, especialmente o que estava no cargo de maior poder, o Diretor Geral, participou ativamente das discussões, tendo oportunidade junto com outros diretores, de dar sugestões ao MEC que em sua grande maioria não foi acatada, além de servir de elo entre o órgão de demanda e a sua organização, na constante transmissão das informações pertinentes ao momento de mudança.

Por outro lado, na fala dos gestores posteriores à mudança, percebe-se que apesar de terem noção da grande dimensão da mudança, eles mantêm uma atitude de conformação com a realidade, visto que assumiram o *Campus* numa fase de maior adaptação e mais esclarecimento do que é ser IFPB.

Os entrevistados foram indagados também com relação a sua participação em todo o processo de mudança, sendo que a participação e influência, nesse momento, estão correlacionadas com a sua função, conforme se pode perceber no Quadro 9.

Quadro 9 – Participação no processo de mudança para IFPB, *Campus* Sousa.

Entrevistados	Questão 2 - Você tomou conhecimento com antecedência e teve oportunidade de influenciar na mudança antes que ela ocorresse? Respostas
GESTOR 1-A	Resistimos, mas depois nos convencemos e trouxemos a situação para um debate aqui dentro da escola, onde depois de reuniões decidimos por um plebiscito para que docentes, técnico-administrativos e alunos respondessem sim ou não, se a favor ou não, à adesão ao programa de transformação de escola em Instituto Federal e uma margem de votos com percentual elevado, mais de 90% dos que compunham a época a Escola Agrotécnica Federal foram a favor da transformação[...] Então nós ficamos assim aliviados porque a gente deixou realmente que a comunidade decidisse.
GESTOR 2-A	Nós tivemos conhecimento, quando participávamos das reuniões com o MEC, isso já estava previsto. Só que a gente não esperava que ia

	ser tão rápido, a gente não esperava a perda dessa autonomia.
GESTOR 3-A	Tomei conhecimento, contudo não participei da decisão [...]
GESTOR 1-P	Não, [...] quando a gente chegou, o processo já estava em andamento, em tramitação já a composição do IFPB, já tinha uma definição. Embora ainda Agrotécnica, mas já tinha uma definição.
GESTOR 2-P	Não. Como eu falei [...] eu estava afastado, estava cedido à justiça do trabalho, eu não participei da discussão.
GESTOR 3-P	[...] nós não tivemos um amplo debate não. Nós sabíamos que ia acontecer, que havia um prazo para acontecer e que as instituições se preparassem da melhor forma possível para essa mudança. [...].

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Aqui é preciso que se leve em consideração o que diz Luppi (1995, p.51):

Para transformar a cultura de uma organização é imprescindível trabalhar os seus dirigentes para que eles internalizem os novos valores a serem considerados. Se não assumem para si próprios esses valores, suas atitudes serão incongruentes, o discurso será diferente da prática, o que disseminará conflitos pela organização.

Como se percebe, a participação direta no processo de mudança competiu ao Gestor 1-A, tendo em vista que o mesmo assumia, à época, a função de Diretor Geral e, nesse papel, conclamou a comunidade interna para se pronunciar através de plebiscito sobre a mudança, mesmo porque ao não aderir aos Institutos Federais, a Escola Agrotécnica Federal poderia passar por dificuldades, como bem explicita o entrevistado:

Ela poderia permanecer como Escola Agrotécnica Federal, mas a **ameaça** e a orientação dada pelo MEC e SENTEC é de que ela passaria seríssimas dificuldades financeiras porque o Instituto federal foi criado e os recursos deles vinham dentro da programação do PAC – programa de aceleração do governo federal na época. [...] Então seria difícil para a escola Agrotécnica permanecer como Escola Agrotécnica porque [...] ia sobreviver de emendas parlamentares de cada estado, e as emendas parlamentares nos estados são direcionadas muito para as prefeituras, os congressistas não colocam emendas parlamentares para escolas isoladas, eles preferem para os prefeitos porque são seus cabos eleitorais. (GESTOR 1-A)

A esse respeito, Santos (2014, p. 107) adverte que:

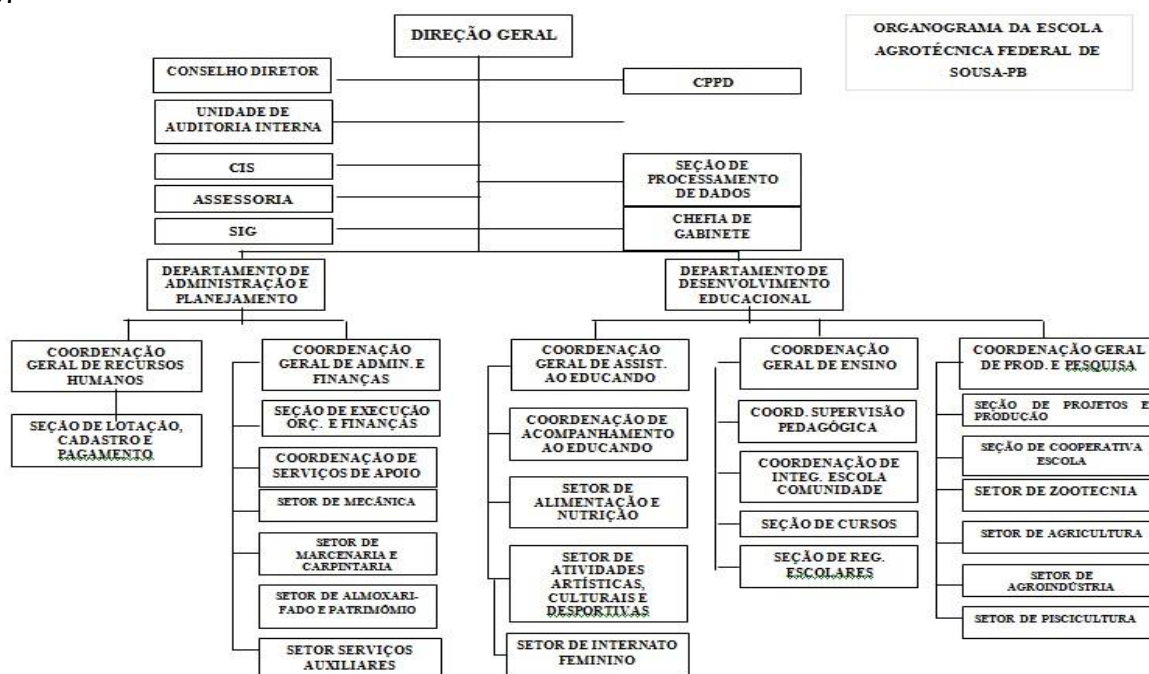
A visão da mudança e as estratégias devem ser comunicadas permanentemente, valendo-se de todos os veículos disponíveis, priorizando, contudo a comunicação direta. Deve-se comunicar sempre com os interessados, à medida que as mudanças são concebidas e realizadas.

Após a Lei 11.892/2008, a estrutura organizacional do IFPB *Campus* Sousa passou por um processo de expansão com o intuito de se adequar ao organograma do Instituto Federal da Paraíba e às necessidades geradas pela criação de novos cursos nas várias modalidades de Ensino.

Para Paradela e Costa (2013, p. 16), “é fundamental que exista uma definição clara de papéis, de autoridade e responsabilidade e da forma como estarão reunidos os recursos e agrupadas as pessoas que compõem a organização”.

Assim, antes da mudança, existiam além da Direção Geral, apenas os Departamentos de Administração e Planejamento e Departamento de Desenvolvimento de Ensino com suas respectivas Coordenações e Seções, conforme mostrado no Organograma 1.

Organograma 1 – Distribuição dos cargos da Escola Agrotécnica Federal de Sousa – 2007



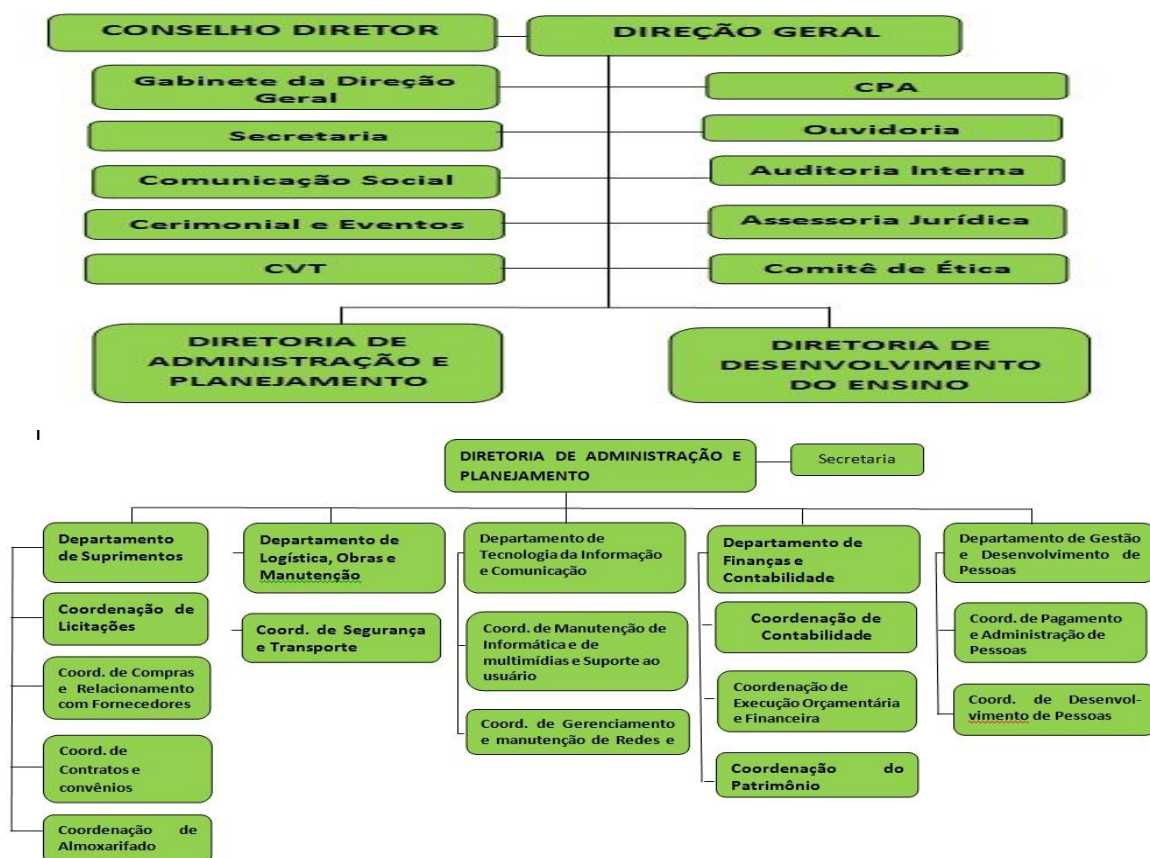
Fonte: PDI EAFS, 2007 – 2011.

Atualmente, os Departamentos foram transformados em Diretorias, obtendo maior abrangência e, dentro destas, se tem os Departamentos que foram

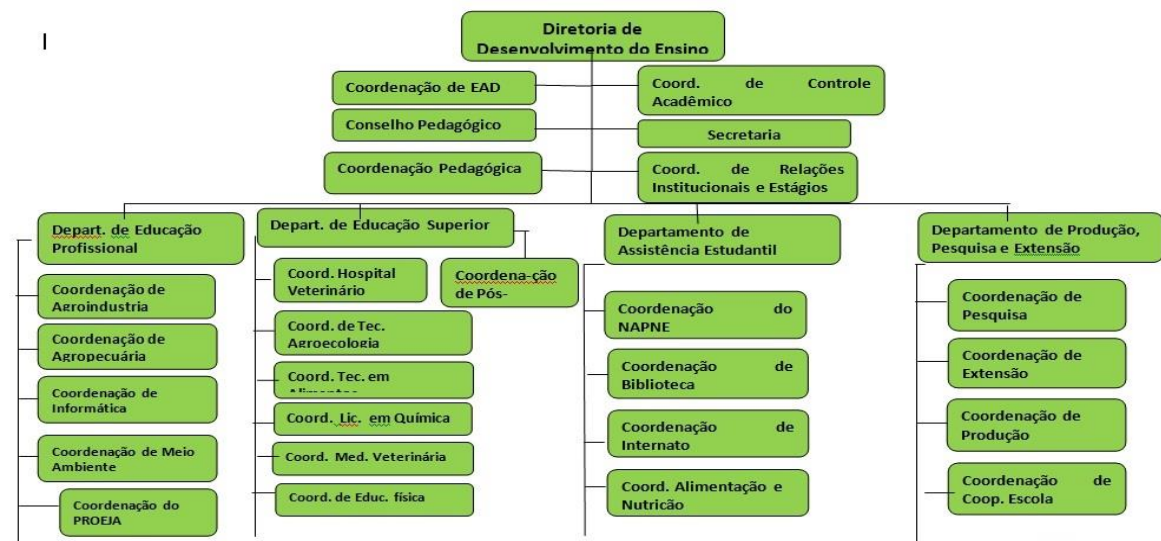
acrescentados, passando de três para nove, como também as Coordenações; porém, é preciso dizer que para cada Diretoria, Departamento e Coordenação, deveria se ter uma função gratificada correspondente ao grau de responsabilidade, o que foi prometido aos gestores no momento de construção da proposta de lfeização⁸, porém até o momento não foi alcançado em sua plenitude, como afirma o entrevistado Gestor 3-P:

Foram ampliados cargos, mas, foram criados mais cargos em nível de reitoria. [...] Que haveria uma estrutura maior, mas isso não se confirmou, nós tivemos uma ampliação para uma estrutura mais parecida com uma universidade, mas, basicamente, com a mesma estrutura que havia antes.

Organograma 2 – Distribuição dos cargos do IFPB – *Campus Sousa*



⁸ Processo de transformação em Instituto Federal. (Dados da pesquisa, 2016)



Fonte: PDI IFPB, 2015 – 2019.

Com essa ampliação de funções, percebe-se uma maior especificidade na área de atuação, dando ênfase em atividades que antes não recebiam um tratamento mais específico, apesar de certa relevância como a pesquisa e extensão, principalmente, porque estas seriam mais vinculadas à educação superior, pensamento que vem sendo modificado há alguns anos.

Decorrente da criação de seis cursos superiores surgiu a necessidade de um Departamento especializado neste público que atua em conjunto com as coordenações de cada curso.

Com relação aos processos, pode-se perceber que o IFPB *Campus* Sousa fez o aproveitamento, em sua grande maioria, da expertise existente, tendo em vista que, por ser autarquia, os servidores possuíam capacidade suficiente de gestão, nas áreas administrativa e orçamentária, gestão de pessoas e didático-pedagógica, de modo que, nesses aspectos, não houve uma mudança considerada radical, sendo mais sentida a perda da autonomia, o que levou a muitos desses profissionais, em sua atuação diária, terem uma dependência no modo de fazer as coisas, porque as normas de funcionamento passaram a ser geradas diretamente pela Reitoria, que também faz o controle interno das ações de cada *Campus*.

No que se refere ao grau de instalação da mudança no *Campus*, é perceptível que muito já se avançou, se podendo dizer que a adaptação foi quase total, a não ser por certa resistência de parte, principalmente, dos servidores mais antigos no

que tange a algumas características culturais adquiridas após a lfeetização que eles acham que trouxe uma perda no sentido da convivência entre os servidores, dos valores e rituais que eram adotados anteriormente e que eles consideram muito importantes para a convivência, enquanto organização.

Assim, quando indagada se os valores, crenças, rituais e cerimônias existentes antes da mudança permanecem ou se já se perdeu, a gestora respondeu:

Nessa parte aí, houve muita mudança, nessas crenças. Porque hoje [...] nós temos mais de 200 (duzentos) servidores, o que só perde para João Pessoa. Quer dizer, são pessoas que não são daqui, transitórias, vão e vêm e não tem mais aquela coisa familiar como tinha a Escola Agrotécnica. Isso realmente fez falta, porque nós éramos uma família, uma família muito bem unida e aí houve aquela dispersão. (GESTOR 2-A)

Para Fleury (1996, p.125), “os rituais de confraternização desempenham um papel significativo na tessitura simbólica da organização, recuperando o ideal de grande família nos meandros da burocracia”.

Os demais entrevistados apontaram algumas razões para a mudança dos valores, crenças, rituais e cerimônias, tais como: o aumento do número de servidores e o fato de a grande maioria residir fora do município de Sousa, a divergência na percepção da organização como ambiente de trabalho coletivo, o crescimento de individualismo como modo de vida, ou seja, deixou-se de pensar na organização como um coletivo no qual todos têm que ter sua parcela de contribuição, preocupação esta demonstrada na fala de todos os entrevistados.

4.4.2 A organização do trabalho e a satisfação dos servidores com a mudança

A organização do trabalho é uma temática de muita relevância para qualquer instituição, pois influencia na eficiência do seu serviço, além de reproduzirem “[...] as relações de força entre capital e trabalho, constituindo-se como uma das instâncias definidoras dos padrões que estas relações podem assumir em cada situação concreta”. (FLEURY, 2007, p. 116)

Desse modo, após um processo de mudança, qualquer organização passa por um processo de reestruturação de cargos e funções, realocação de servidores,

bem como levantamento de necessidades, tanto físicas quanto de servidores que atuassem nos diversos setores, principalmente, os que foram criados.

No caso do *Campus* Sousa, de início, a mudança para IFPB não se apresentou tão reveladora no aspecto de organização do trabalho porque no primeiro ano ainda se trabalhou com o orçamento próprio do *Campus* e que tinha sido programado no ano anterior. Além disso, a reitoria ainda estava sendo formatada, a estrutura de poder foi sendo construída durante todo o ano de 2009, e só a partir de 2010, com a transferência da Reitoria para um local fora do *Campus* João Pessoa, essa organização foi começando a tomar forma; competências que antes eram dos departamentos locais nos *Campi*, aos poucos foram sendo transferidas para as pró-reitorias, como demonstram as falas dos gestores, no Quadro 10.

Quadro 10 – Percepção da organização do trabalho no IFPB, *Campus* Sousa

Entrevistados	Questão 9 - Os processos e procedimentos anteriores à mudança estão sendo aproveitados? De que forma? Respostas
GESTOR 1-A	Acho que modificou, tá havendo uma flexibilidade muito grande, tá havendo[...] que isso me apavora... que me causa um certo, um certo medo.
GESTOR 2-A	Então os processos continuam do mesmo jeito, apenas o que mudou foi aquela questão da infraestrutura, que não depende da gente, hoje nós não recebemos recursos de infraestrutura, tudo feito na reitoria. Nós tínhamos serviço de engenharia [...] Porque a gente executava aqui, hoje tudo é executado por[...] hoje nós recebemos dinheiro no orçamento, somente da parte de manutenção. A parte de infraestrutura não vem mais para cá, e tudo quem recebe é a reitoria. E lá ela faz a política das instituições, <i>campus</i> tal, <i>campus</i> tal, são vinte e dois <i>campi</i> que vão receber esse orçamento dividido [...]
GESTOR 3-A	Creio que foram aproveitados. Os processos educativos não podem ser rompidos rapidamente, eles foram se adequando aos novos.
GESTOR 1-P	Estão, estão de certa forma, estão quando não foram totalmente descartados, foram processo, procedimentos construídos com o tempo, não é simplesmente chegou ali dezembro de 2008, 28 de dezembro criou o IF, tudo joga fora.
GESTOR 2-P	Alguns, eles foram aproveitados, porque mesmo com as alterações, mesmo com a mudança.
GESTOR 3-P	[...] as escolas técnicas CEFETs e Agrotécnicas eram de uma excelência comprovada, então, se isso tivesse sido aproveitado de uma forma mais efetiva, eu acho que muitos equívocos deixariam de ter sido cometidos.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Então, se pode dizer que foi a partir da estruturação da Reitoria do IFPB que o *Campus* Sousa começou a sentir a amplitude da mudança, pois a partir daí a forma de utilização do orçamento, a organização e controle dos servidores, as atividades didático-pedagógicas passaram a ter o controle sistêmico e direto desta.

Assim, por exemplo, com relação ao orçamento de um modo geral, a reitoria recebe e faz o repasse, utilizando os critérios elaborados no Plano Anual, no qual existem os valores que devem ser distribuídos para todos os *Campi*, sendo sentida a dificuldade, principalmente em relação à construção e reforma da estrutura física. Quanto à gerência de recursos humanos, todas as atividades de controle de nomeação, transferências, remoções, bem como solicitações de concursos estão sob a gestão da reitoria.

As atividades didático-pedagógicas também passam pelo controle sistemático da reitoria através de suas pró-reitorias, principalmente com relação à normatização das atividades, às informações cadastrais e acadêmicas dos alunos e à emissão de certificados e diplomas. Estas atividades passaram a ter a utilização de um sistema de Controle Acadêmico, chamado “Q Acadêmico”, proporcionando maior organização e agilidade, além de possibilitar a todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem a consulta a essas informações.

Nesse contexto, Paradela e Costa (2013, p. 66) afirmam que:

[...] os pressupostos de análise de processos trazem à tona questões importantes, tais como o alinhamento às estratégias, o imperativo da agregação de valor, o foco no cliente e na melhoria contínua dos processos como forma de alcance da excelência organizacional. Todos esses pressupostos têm sido aplicados ao setor público.

Em meio a tantas mudanças, foi importante se indagar quanto à satisfação dos servidores no trabalho, e os gestores por manterem contato direto com os grupos de servidores, têm condições de retratar qual o sentimento repassado.

Para Borges e Marques (2011, p. 103), “a satisfação no trabalho deve ser considerada durante um processo de mudança organizacional devido a seu direto relacionamento com os resultados organizacionais”.

As opiniões expostas no Quadro 11 demonstram divergências entre os entrevistados quanto ao tema.

Quadro 11 – Percepção quanto à satisfação dos servidores em relação à mudança

Entrevistados	SATISFAÇÃO Questão 12 - No seu entendimento, os servidores estão satisfeitos com as mudanças implementadas no <i>Campus</i> ?
GESTOR 1-A	[...] eu acho que estão satisfeitos, eu vejo no semblante dos servidores, agora tem uma dificuldade dos servidores que eu considero nativos.
GESTOR 2-A	[...] As pessoas que eu converso eles sentem o que estou sentindo, isso que eu estou expressando eles sentem isso. Antigamente a gente tinha a confraternização de natal, a gente tinha a confraternização de São João, a gente se aconchegava, juntava, hoje a gente não se junta mais. Tá um pouco difícil. Ou eu tenho que me acostumar a isso, que é a realidade, a instituição está sendo composta de pessoas que moram fora de Sousa e aí, a gente tem que se adaptar a essas coisas.
GESTOR 3-A	[...] Na minha concepção sim, principalmente porque muitos servidores atualmente no <i>Campus</i> não conheceram a EAFS, mais da metade destes servidores foram nomeados pós-decreto [...]
GESTOR 1-P	Estão. Principalmente os mais novos, porque tiveram oportunidades, se a gente contar hoje, por exemplo, nós temos um quadro qualificadíssimo, eu falo <i>Campus</i> Sousa.
GESTOR 2-P	Olha, existe uma divisão. Eu diria que a maioria está satisfeita [...] mas existe uma outra vertente [...] que não estão satisfeitos, só porque essa insatisfação não é em decorrência da mudança propriamente dita, mas sim do momento [...] em que a mudança ela se apresenta [...] houve, repetindo, um processo de expansão e se criou muitos Institutos, muitos <i>campi</i> , o que ocorreu? Ocorreu que não houve uma crescente orçamentária, houve sim, um maior fatiamento. Então, isso causou uma insatisfação por alguns servidores.
GESTOR 3-P	[...] Esses mais novos não têm esses parâmetros, nós que conhecemos, tendemos a achar que houve avanço, mas, esses avanços não foram em sua totalidade, benéficos. Houve avanço, mas, não é a oitava maravilha do mundo que foi prometida. Precisa-se ainda se avançar ainda muito. E esses mais novos que só conhecem essa realidade, como já entraram nessa realidade, não reclamam muito, até porque, há uma flexibilização muito grande dessas instituições para com esses profissionais. [...].

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Como é possível perceber, os entrevistados verificam a existência de satisfação por parte da maioria dos servidores com relação à mudança para IFPB, porém alguns deles afirmam que a satisfação existe apenas por parte dos servidores mais novos; primeiro, por terem sido contemplados de certa forma pela oportunidade surgida com os concursos públicos; segundo, por não terem vivenciado a realidade de Escola Agrotécnica, não tendo como traçar um parâmetro entre o antes e o depois, ou seja, eles só conhecem a realidade de IF, o que torna a adaptação bem mais fácil.

4.4.3 O aumento do número de servidores e sua influência na convivência interna.

A mudança de EAFS para IFPB, *Campus Sousa* trouxe como promessa a possibilidade de criação de novos cursos, tanto os de nível médio integrado ao técnico, como subsequentes e, especialmente, os de nível superior. Assim, foram criados cinco cursos presenciais e um a distância nos últimos oito anos, o que trouxe a necessidade de pessoal para trabalhar neles, tanto docentes como técnicos administrativos.

Para isso, o Instituto Federal passou a lançar diversos concursos com o intuito de preencher os cargos que ajudariam a compor a nova estrutura, sendo logo em maio de 2009, publicados dois Editais, um para docente⁹, ofertando 19 (dezenove) vagas e um para Técnico Administrativo¹⁰, que ofertou 15 (quinze) vagas para os níveis C, D e E. Já em março de 2010, o Instituto lançou mais dois Editais¹¹ para Professor Efetivo com 11 vagas e para Técnico Administrativo para quatro vagas, níveis D e E. Ainda em 2010, outro Edital foi publicado oferecendo mais duas vagas para o *Campus Sousa*¹². Até esse ano, os Editais possuíam a especificação dos *Campi* para os quais as vagas estavam destinadas, no entanto, a partir de 2011, as vagas foram endereçadas à Reitoria que, após o concurso, fazia a sua destinação para os *Campi*, segundo o perfil do profissional, tanto professor quanto técnico administrativo.

A partir daí, os Editais passaram a constar, em seu corpo, a seguinte advertência:

Após o Resultado Final do Concurso Público, o IFPB publicará um Edital com o quantitativo de vagas por cargo nos *campi*, de acordo com as vagas, inicialmente existentes, neste Edital e a disponibilidade do *campus* para lotação. O candidato aprovado, obedecendo rigorosamente à ordem de classificação, será convocado a fazer opção para o *campus* de sua lotação, dentre as

⁹ Edital nº02, de 28 de maio de 2009;

¹⁰ Edital nº 03 de 28 de maio de 2009;

¹¹ Edital nº 20/2010;

¹² Edital nº 90/2010 de 25 de outubro de 2010.

unidades disponíveis para escolha. (Edital Nº 143/2011 de 10/10/2011 – IFPB)

Esta especificidade trouxe para os gestores dos *Campi* a necessidade de lidar com uma situação inusitada, qual seja, a de que os servidores que foram nomeados para o Campus Sousa, por exemplo, muitas vezes não tinham planejado e nem tinham a menor intenção de viver em Sousa, e por força do Edital, teriam que se adaptar a essa situação. Esse fator, de início, já criou certo distanciamento dos servidores com a organização, pois têm a ideia de vir passar apenas pouco tempo e, por isso, não se envolviam nas atividades realizadas com mais afinco, bem como não compartilhavam integralmente das crenças e rituais, pois não pretendiam formar vínculos nem com o *Campus* nem com a cidade, o que os distanciava também dos colegas de trabalho.

Os concursos continuaram ocorrendo, e em 2011, com oferta de 112 vagas para Professor e 79 para técnico para todo o Instituto; em 2013 foram dois Editais com o maior número de vagas até então ofertados, sendo um para Técnico com 73 vagas¹³ para os níveis C, D e E, e o Edital para professor ofertando 130¹⁴ vagas para todo o IFPB; e em 2015, foi lançado mais um Edital¹⁵, desta feita para 123 cargos de técnicos administrativos de nível C, D e E.

O último edital¹⁶ lançado foi em maio deste ano, visando a contratação de intérpretes de Libras para suprir uma necessidade premente do IFPB, visto que a Organização, em virtude de Lei, é obrigada a matricular pessoas com qualquer tipo de necessidade especial, o que a obriga a possuir em seus quadros profissionais servidores com formação específica que possa atender a esse público.

Além dos muitos editais de concurso que foram abertos em um curto espaço de tempo, também houve a abertura de vários editais de remoção como tentativa de dar oportunidade aos servidores de poderem ir para o *Campus* de sua preferência, e também de sua residência, ou ficar pelo menos mais próximo do seu objetivo.

¹³ Edital nº 275/2013, de 19 de setembro de 2013.

¹⁴ Edital nº 334/2013, de 05 de novembro de 2013.

¹⁵ Edital nº 63/2015, de 04 de maio de 2015.

¹⁶ Edital nº 37/2016, de 02 de maio de 2016.

Como é fácil perceber, esse período foi caracterizado por uma mobilidade¹⁷ constante, a qual por si só impossibilita a criação de vínculos com o *Campus* e a incorporação da cultura organizacional deste e do IFPB, além de afetar também o clima organizacional.

Desse modo, em curto espaço de tempo, o *Campus* Sousa passou de 31 (trinta e um) docentes para 104 (cento e quatro); e de 74 (setenta e quatro) técnicos administrativos existentes em 2008, passou a ter 101 (cento e um) servidores. Isso sem contar as aposentadorias, remoções, falecimentos e demissões voluntárias. Assim, ocorreu um aumento no quadro de servidores de mais de 50% (cinquenta por cento), que pode ser considerado um número muito expressivo levando em conta o curto espaço de tempo em que isto ocorreu.

Assim, o aumento acelerado na quantidade de servidores, bem como a divisão da estrutura física em quatro locais diferentes podem ser geradores de problemas em relação à convivência no local de trabalho.

Quando se fala em estrutura física, cabe destacar a fala de Lück (2015, p.124):

[...] quanto maior ela for menor é o sentido de companheirismo, pertencimento e compartilhamento que são necessidades naturais do ser humano, em vista do que se isolam inteiramente ou formam grupos menores em que possam vivenciar esses aspectos.

Evidencia-se, assim, a importância de um processo de socialização dos novos servidores e também para os nativos com relação aos novos valores incorporados pela organização, para que este processo se dê de forma que todos possam conviver da melhor forma possível e possam assimilar ou reconhecer essa nova cultura em formação.

A satisfação está relacionada à vivência do servidor, de suas experiências prazerosas no contexto das organizações que podem ter como resultado o aumento

¹⁷ Característica do que do que é móvel ou do que é capaz de se movimentar; 2. Possibilidade de ser movido (Dicionário de Língua Portuguesa). No que se refere às organizações o termo significa a mudança do servidor para locais dentro do próprio órgão através da remoção ou para outros órgãos por meio de redistribuições.

do desempenho e da produtividade, a permanência na empresa, a redução do absenteísmo, a boa convivência com os colegas e chefes, bem como a boa execução das atividades, levando a sentimentos positivos. (HEDLER; CASTRO, 2015)

Assim, a convivência entre os servidores pode ser fator de fortalecimento dos laços culturais; importando saber como esta se deu no momento de transição, buscou-se saber dos gestores a sua visão quanto ao tema, o que é expresso nas respostas presentes no Quadro 12.

Quadro 12 – Percepção quanto à convivência no ambiente de trabalho

Entrevistados	CONVIVÊNCIA Questão 4 - E quanto ao convívio no ambiente de trabalho, você sentiu alguma alteração? Qual(is)?
GESTOR 1-A	A gente sente porque a relação humana já é uma coisa difícil depende muito dos valores de cada pessoa depende [...] da maneira como a pessoa vai encarar a Instituição e como ela se relaciona com as pessoas. Isso aí a gente viu certa dificuldade em alguns pontos e facilidades em outras. Eu acho que existe um equilíbrio, mas nós temos em algumas áreas dificuldades como, por exemplo, professores doutores têm dificuldades de ensinar no proreitoria, no proreitoria, professores doutores têm dificuldade para absorver a ideia de que foram contratados como professores de educação básica, médio, técnico e tecnológico e não querem ensinar, por exemplo, aos cursos técnicos [...] mas se todas as dificuldades surgidas, acho que estão dentro da normalidade. Ainda existe um clima de civilidade aceitável, embora divergências de opiniões e dificuldades para se conviver com essa situação sejam permanentes na Instituição
GESTOR 2-A	Não, no início a gente não sentiu porque ainda não tinha entrado a nova estrutura. [...] Ainda estávamos com a estrutura de Escola Agrotécnica, ainda não tínhamos o regimento do IFPB. Nós ficamos muito tempo com o regimento da antiga Escola Agrotécnica [...].
GESTOR 3-A	Sim. De 2013 a 2014 a Instituição quase triplicou o número de servidores, especialmente de professores, isso é suficiente para justificar alteração de convívio.
GESTOR 1-P	Sim, sentimos porque houve, a gente pode dizer assim uma identidade se constrói com o tempo porque não é simplesmente eu dizer eu tenho identidade com determinado setor. Agora, os servidores que aqui estavam enquanto Escola Agrotécnica tinham uma identidade com escola [...] tinham um envolvimento com Escola Agrotécnica e isso foi construído ao longo do tempo e de repente chega e diz olha Escola Agrotécnica não existe mais, agora é IFPB. [...] você passa a sentir-se assim meio órfão, eu era Agrotécnica e agora não sou mais [...] eu sou IFPB, e agora?
GESTOR 2-P	Houve alteração, tão somente porque nós passamos a ter um número maior de servidores e com esse número maior de servidores nós passamos nesse momento a conviver com pessoas de novas mentalidades, vindas recentemente de universidades e isso, isso altera um pouco a convivência, nós éramos uma escola agrotécnica pacata pouco mais de 60 servidores técnico administrativos e pouco

	mais de 40 servidores docentes e quando se tem muita gente, trabalhar com o ser humano, acaba acarretando a mudança, mas eu também não colocaria como essa mudança sendo maléfica não. A mudança ela é benéfica
GESTOR 3-P	[...] As escolas eram pequenas [...] todo mundo praticamente se conhecia [...] Com o crescimento é normal [...] tinha o curso em Agropecuária, o curso Técnico em Economia Domestica e, todo mundo dava aula em todos os cursos, eram só dois. Todos os colegas técnicos administrativos participavam da mesma realidade. Então agente tava ali comemorando os aniversariantes do mês, fazendo a confraternização de natal, a confraternização de São João. Com o crescimento, então [...] Hoje, por exemplo, com esse crescimento tem colegas que você nem conhece, assim, direito. Por que? Porque está lá no seu curso. Quem ainda se encontra mais são os colegas que dão aulas em mais de um curso e dão aulas nos cursos técnicos [...] eu ainda considero o convívio por exemplo, no Instituto Federal [...] mais humanizado do que numa universidade. Na universidade há um distanciamento maior entre servidores, docentes e técnicos administrativos e estudante. [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os entrevistados atribuem a alteração da convivência entre os servidores ao aumento do seu número ao fato de que houve aumento dos cursos e da estrutura, ao mesmo tempo serviu de empecilho ao convívio no mesmo espaço, já que os professores, por exemplo, dão aulas em cursos diferentes e os setores não são próximos, além do fato de muitos dos profissionais serem de outras cidades e quando têm qualquer folga optam por ir para seus lares. Outro fator preponderante dessa situação foi a diminuição das oportunidades de convivência, de confraternização e do compartilhamento de experiências, ou seja, as reuniões gerais e os eventos festivos.

Para Pires e Macêdo (2006, p. 85-86):

[...] os valores culturais brasileiros são transmitidos para as pessoas pelo processo de socialização¹⁸ e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações.

Assim, para que os servidores mantenham uma convivência satisfatória, a socialização exerce um papel predominante, necessitando, para ser efetiva, da participação dos gestores no que diz respeito à ambientação dos servidores, à

¹⁸ [...] socialização ou endoculturação: os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, se tornam produtos do meio sociocultural em que crescem; se conformam aos padrões culturais vigentes e, com isso se submetem a um processo de integração ou de adaptação social. (SROUR, 2012, p.135)

adaptação ao trabalho, à incorporação dos valores da organização, e quando este processo se dá num momento de mudança, existe um nível maior de dificuldade que deve ser considerado.

4.4.4 A autonomia perdida e a dependência em relação à Reitoria

Quanto à autonomia¹⁹ referenciada nas entrevistas, o interesse foi saber como o *Campus* Sousa passou a lidar com todos os seus processos a partir do momento em que deixou de ser autarquia²⁰, passando a ter uma dependência tanto orçamentária como administrativa em relação à reitoria. Nesse sentido, pode ser esclarecedor o pensamento de Lück (2015, p. 91-92) de que a autonomia se torna mais significativa quando a dimensão política se associa à técnica, pois estas levam à capacidade de tomar decisões que irão influenciar positivamente o ambiente educacional, o trabalho das pessoas e os recursos disponíveis para a resolução dos problemas de forma coletiva.

No que se refere à perda da autonomia, esta se deu em todos os aspectos, tendo em vista que, atualmente, o *Campus* Sousa está diretamente vinculado ao controle sistêmico e de apoio administrativo, patrimonial, financeiro, didático-pedagógico e disciplinar da reitoria representada por todas as suas pró-reitorias.

Durante o estudo foi possível constatar que a perda da autonomia financeira foi a mais sentida, pois chega a travar projetos de estruturação física do *Campus*, compra de material e realização de obras necessárias ao desenvolvimento de sua missão, conforme se pode perceber pelas falas dos gestores entrevistados no Quadro 13.

Quadro 13 – Percepção dos entrevistados sobre a perda da autonomia

Entrevistados	AUTONOMIA Questão 10 – A gestão sem a autonomia que havia antes tem enfrentado dificuldades? Quais?
Gestor 1 – A	[...] o fato de ser autarquia e ter todas as autonomias financeira, pedagógica. Isso aí dava à gestão o, o privilégio de propor, de elaborar

¹⁹ Capacidade de resolver os próprios problemas (Dicionário de Língua Portuguesa)

²⁰ “Entidades administrativas autônomas, criadas por Lei específica, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio e atribuições estatais determinadas.” (2011, p.39)

	novos, não é sonhar com a criação de novos. [...]
Gestor 2 – A	Não, eu acho que não tem enfrentado, as dificuldades são essas, porque agora [...], o orçamento antigamente era dividido em quatro <i>campi</i> , agora é entre vinte e dois. Aí é muito complicado isso [...] não é fácil.
Gestor 3 – A	[...] Sim, foi o primeiro impasse, mas não apenas isso. Enquanto autarquia, tínhamos acesso ao bolo, após IF, este bolo foi fracionado.
Gestor 1 – P	[...] a gestão ela carece de uma certa autonomia, valorizada nem pela questão da legislação mas da prática em si [...]
Gestor 2 – P	[...] a falta de autonomia ela, ela deixa você planejando pela metade, porque você planeja, visualiza e aquilo pode ou não ser atendido.
Gestor 3 – P	[...] Tem enfrentado dificuldades, porque, é uma nova realidade, você não consegue como você conseguia antes ter controle total sobre o seu orçamento[...]

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Segundo Teixeira (2002, p. 72):

[...] a autonomia da escola, como uma forma efetiva de socialização do poder político, precisa ser construída a partir da constituição de uma cultura compartilhada pelos membros da escola que seja capaz de sustentar seu projeto coletivo e firmar sua identidade.

Em decorrência da falta de autonomia, quando da transformação em *Campus* do IFPB, a dependência que antes era apenas em relação a um órgão externo representado pelo MEC, agora passou a ser sentida dentro da própria estrutura, representada pela reitoria e sua base administrativa, o que poderia parecer de fácil resolução vista de fora, mas que se mostra complexa, tendo em vista que aquela tem em suas mãos a responsabilidade de administrar, hoje, mais de 21 *Campi* na Paraíba, todos com suas necessidades e peculiaridades.

Assim, deve-se entender a problemática da autonomia sob a ótica de Teixeira (2002, p. 71), para quem “uma escola pública autônoma será, portanto, aquela capaz de fixar as regras de seu próprio existir, levando em conta a sociedade a que serve seus próprios limites e suas potencialidades”.

4.4.5 O nível de adequação às mudanças

Sabe-se que qualquer mudança, por menor que seja, demanda um tempo de adaptação e quando esta mudança mexe com a vida de muitas pessoas, a coisa é

ainda mais complicada, merecendo, assim, total atenção dos gestores no sentido de procurar meios de minimizar os problemas e de agilizar a incorporação do que foi modificado.

Com o intuito de constatar como está o nível de incorporação das mudanças por parte dos servidores e pela organização, criou-se o Quadro 14, no qual estão expostas as respostas dos gestores a esta questão.

Quadro 14 – Percepção dos entrevistados quanto ao nível de adequação às mudanças

Entrevistados	<p>Questão 8 - Você acredita que a organização conseguiu se adequar totalmente às mudanças impostas pela Lei ou ainda existe resistência por parte dos servidores?</p> <p>RESPOSTAS</p>
Gestor 1 – A	Eu acho que totalmente não, existem muitas resistências e digo e repito que se a gente não fizer esse trabalho de conscientização e de análise a tendência é aumentar essa resistência.
Gestor 2 – A	Eu acho que ainda existe resistência de nós, antigos. Porque [...] os novos chegam primeira adaptação, eles se adaptam e pronto, eles não conheceram a estrutura da Escola Agrotécnica [...]
Gestor 3 – A	A mudança EAFS/IFPB veio de cima para baixo, embora tenha sido dada a oportunidade de opção aos diretores e, conseqüentemente, seus servidores, então é óbvio que gerou desconforto, assustou. Tudo bem, funcionando muito bem, de repente muda, implica em insegurança, medo. Na minha concepção não há mais nenhuma resistência.
Gestor 1 – P	[...] Ainda existe, a própria compreensão da Lei que criou os IFs ainda existe resistência e essa resistência é por desconhecer a essência da lei [...]
Gestor 2 – P	[...] Primeiramente eu não acredito que conseguiu adequar, porque não se conseguiu ainda limitar qual a proposta da Lei. Não existe ainda uma identidade formada pelo menos completamente do formada. [...].
Gestor 3 – P	Ainda, vai demorar um pouco porque, como a gente até já conversou antes. Tem uma frase até da filosofia oriental, que diz que, “o maior adversário que agente enfrenta somos nós mesmos”, uma frase do budismo [...] não é o simples fato transformar uma coisa em outra que ela vai deixar de pensar da forma como pensava anteriormente [...] não podemos perder de vista que há mudanças, mas não podemos também deixar tudo de bom que aconteceu.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ao analisar o Quadro 14 deve-se ter em mente o entendimento de Teixeira (2002, p. 31) de que,

[...] o processo de mudança implica quebra das resistências, o que consiste na desconfiguração de informações e criação de satisfações psicológicas e acompanhadas de mecanismos que permitam a redefinição cognitiva como meio de desenvolver novas concepções.

Assim, as falas dos gestores no Quadro 14, possibilitam inferir que as mudanças no *Campus Sousa* ainda não foram incorporadas totalmente, pois a maioria dos gestores acredita haver resistências, de modo que a organização ainda vai demorar a se adequar às novidades trazidas pelo IFPB e, conseqüentemente, chegar a um período de estabilidade cultural. Alguns atribuem a resistência existente ao desconhecimento da Lei e a falta de uma socialização mais efetiva. Por outro lado, os entrevistados acreditam que a resistência se apresenta maior entre os servidores antigos que vivenciaram a estabilidade da cultura EAFS, o que os fazem ficar um pouco avessos à mudança daquilo que representava seu mundo social.

Este pensamento confirma-se no que diz Motta (1999, p.128): “na medida do êxito, as organizações tendem a preservar suas rotinas. Tornam-se dependentes de sua história e condicionadas a repeti-la; têm dificuldades de romper com o estabelecido por receio de perder as bases de seu sucesso”.

4.4.6 A formação da Identidade IFPB, *Campus Sousa*

A identidade aqui aludida se refere ao modo como o IFPB, *Campus Sousa* se vê após a mudança, e a como ele é visto pela sociedade.

Nesse contexto apresentamos a fala do Gestor 3-P, que retrata bem o momento vivido pelo *Campus Sousa*: “[...] nós sabíamos exatamente o que era uma Escola Agrotécnica Federal [...] hoje se você perguntar, por exemplo, o que é o Instituto Federal, um colega vai dizer uma coisa, outro pode dizer outra diametralmente oposta [...]”.

Em vista disso, neste tópico se procurou analisar como os gestores visualizavam a questão da identidade, ou seja, se eles entendiam que o *Campus Sousa*, atualmente, já conseguiu incorporar a identidade do IFPB, se esta é visível e plenamente acessível a todos os servidores. Com as respostas obtidas, elaborou-se o Quadro 15.

Quadro 15 – Percepção quanto à identidade atual do IFPB, *Campus Sousa*.

Entrevistados	IDENTIDADE Questão 13 - Você acredita que o IFPB, <i>Campus Sousa</i> , atualmente, possui uma identidade bem definida?
Gestor 1 – A	[...] Não, eu acho que principalmente os servidores novos eles entram sendo recepcionados pela reitoria e acham ou têm em mente que eles são servidores do Instituto Federal da Paraíba e não do Campus Sousa. [...]
Gestor 2 – A	[...] Eu tenho que ter conhecimento da mudança, eu tenho que ir atrás das pessoas para poder juntar e saber assim o que é. O que é que a instituição quer? Não sou eu dirigente, saber o que a instituição quer, o que é que a sociedade quer. E assim, eu não vejo isso aqui. Essa pesquisa na cidade para saber [...]. O que é que a sociedade pensa do instituto? Assim, eu acho que o instituto deve ser mais divulgado.
Gestor 3 – A	Preocupo-me com a identidade dos IFs de uma maneira geral. Ela foi definida no decreto que os criou, mas é muito abrangente, o que dificulta a sua compreensão [...]Entendo que não muito longe esta identidade passará por mudanças
Gestor 1 – P	[...] Ainda não por conta dessa mescla. Se a gente parar pra perceber, os servidores têm os novos não porque o IFPB <i>campus Sousa</i> , muitos deles chegaram aqui e o horizonte deles é não permanecer e na primeira oportunidade se transferir pra seu local, mais perto de sua cidade, de preferência pra o litoral [...] Então construir uma nova identidade eu acho que foi uma coisa não benéfica, não benéfica. Isso é o que eu vejo e a gente ainda paga um alto preço por essa falta de identidade que nós passamos a ser mais um. Se a gente era a Escola Agrotécnica, a gente passou a ser uma unidade de um ente maior, né?
Gestor 2 – P	É, bem definida, eu diria que não. Ele não tem uma identidade bem definida porque os próprios Institutos eles não possuem ainda [...].
Gestor 3 – P	[...] Eu considero que hoje, o IFPB campus Sousa ele caminha na trilha certa, hoje, por incrível que pareça, com a transformação para Instituto Federal a população conhece mais o <i>campus</i> [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Alguns dos gestores lembram que para mudar a identidade, se requer tempo, de modo que a identidade como EAFS ainda está bem presente, principalmente, para os servidores mais antigos que se sentem meio perdidos em meio a essa mudança, conforme a fala do Gestor 1-P:

[...] uma identidade se constrói com o tempo porque não é simplesmente eu dizer eu tenho uma identidade com determinado setor [...] os servidores, que aqui estavam, enquanto Escola Agrotécnica tinham uma identidade com a Escola Agrotécnica [...] isso foi construído ao longo do tempo e de repente chega e diz olhe Escola Agrotécnica não existe mais, agora é IFPB [...] você passa a se sentir meio órfão, eu era Agrotécnica, eu sou IFPB e agora?

Apesar de um dos gestores dizer que o *Campus* Sousa está no caminho certo com a mudança para IFPB, percebe-se a preocupação da maioria dos respondentes com essa questão; uns acreditam que os servidores novos por serem recepcionados pela Reitoria não conseguem incorporar a cultura do *Campus* plenamente, pois se sentem apenas parte da estrutura maior. Outros entendem que mesmo estando definido na Lei o que os Institutos são, na verdade, sua identidade não está clara para a maioria dos servidores, sendo que eles entendem como não benéfica essa indefinição, pois causa insegurança.

Assim, uma identidade ainda está sendo construída, e devido a história da EAFS e o papel que exercia como organização única de sua espécie na cidade de Sousa, se torna difícil para os servidores assimilarem, na prática, o fato de ser mais uma escola dentro da estrutura maior, o IFPB.

Portanto, as falas levam a inferir que a identidade IFPB *Campus* Sousa existe apenas no sentido formal, já que na realidade, tendo sido imposta de certa forma pela Lei de criação dos Institutos, não houve tempo ainda para uma construção e incorporação no pensamento e no fazer dos servidores como um todo, de forma a lhes dar segurança na definição da organização em que trabalham.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

A continuidade da análise da cultura e do clima organizacional e de como a mudança influenciou nesses aspectos se deu pela utilização do questionário que foi importante para identificar se a identidade do *Campus* Sousa como organização local e o IFPB como estrutura máxima, conseguiram formar interna e externamente características capazes de serem identificadas pelos servidores, usuários e pela sociedade em geral como específicas desta Instituição, buscando por uma representação de sua identidade.

Para ter uma melhor segurança sobre o formato do instrumento, antes de encaminhar para todos os respondentes, fez-se o envio a um grupo de 10 servidores com a finalidade de perceber nele incongruências que viessem a invalidá-lo. Com o retorno dos questionários e das sugestões do grupo de respondentes, foram

realizadas as correções sugeridas, especialmente na elaboração das questões para torná-las mais compreensíveis, numa melhor distribuição pelas categorias analisadas, e, principalmente, com a diminuição do número de questões, buscando influenciar positivamente na taxa de retorno.

O questionário ficou assim distribuído: Seção 1 com questões para identificação do perfil dos respondentes; Seção 2 com questões referentes à mudança organizacional; Seção 3 com questões para identificação de alguns aspectos da cultura organizacional e Seção 4 com questões que possibilitaram a descrição do clima organizacional. A partir da seção 2, as questões seguiram o modelo de Likert, sendo numeradas de acordo com o padrão de intensidade das respostas às afirmativas.

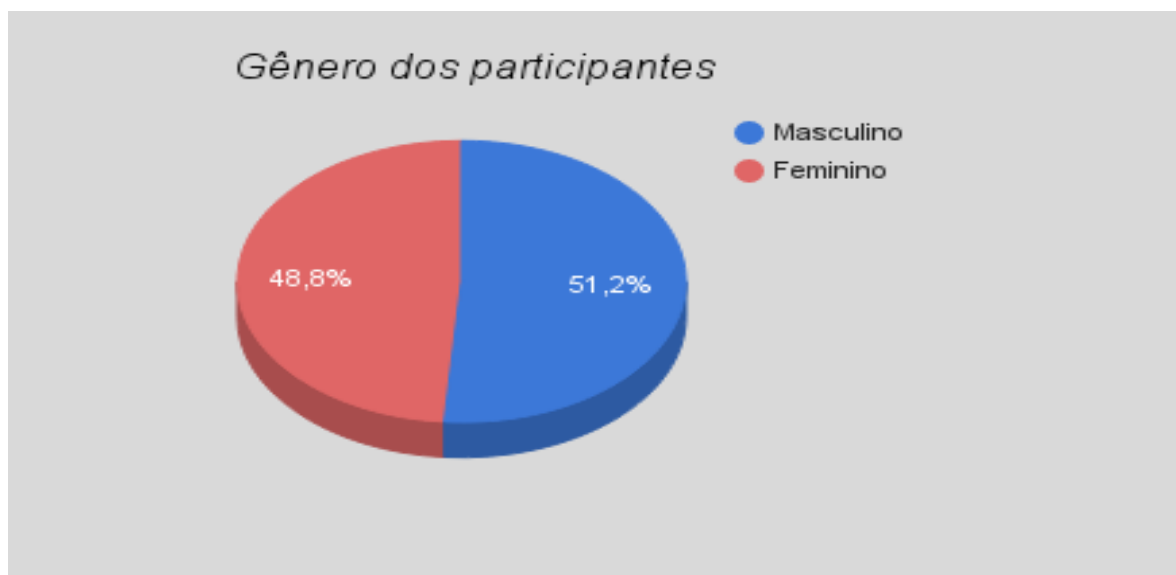
O período de espera pelos questionários respondidos foi de dez dias, tendo sido enviados em 21/11/16 e o recebimento encerrado em 30/11/2016; resultando que, da amostra selecionada, ou seja, dos 78 (setenta e oito) servidores, 41 (quarenta um) responderam prontamente ao questionário, o que em termos percentuais deu uma taxa de resposta ao instrumento de 52,6%, sendo considerada excelente.

4.5.1 Perfil dos respondentes

Como esta pesquisa tem o intuito de traçar um perfil organizacional em relação à mudança de EAFS para IFPB, a caracterização pormenorizada dos respondentes não se faz necessária. Assim, trazem-se neste item apenas alguns dados de formação do perfil dos servidores que serão interessantes em relação ao cumprimento dos objetivos específicos propostos; são eles: gênero, idade, nível educacional e tempo de serviço.

O Gráfico 1, mostra que, entre os respondentes o gênero masculino foi predominante com 51,2%, enquanto do gênero feminino ficou com 48,8%, no entanto, por ser o percentual de diferença menos de 3%, existe (...).

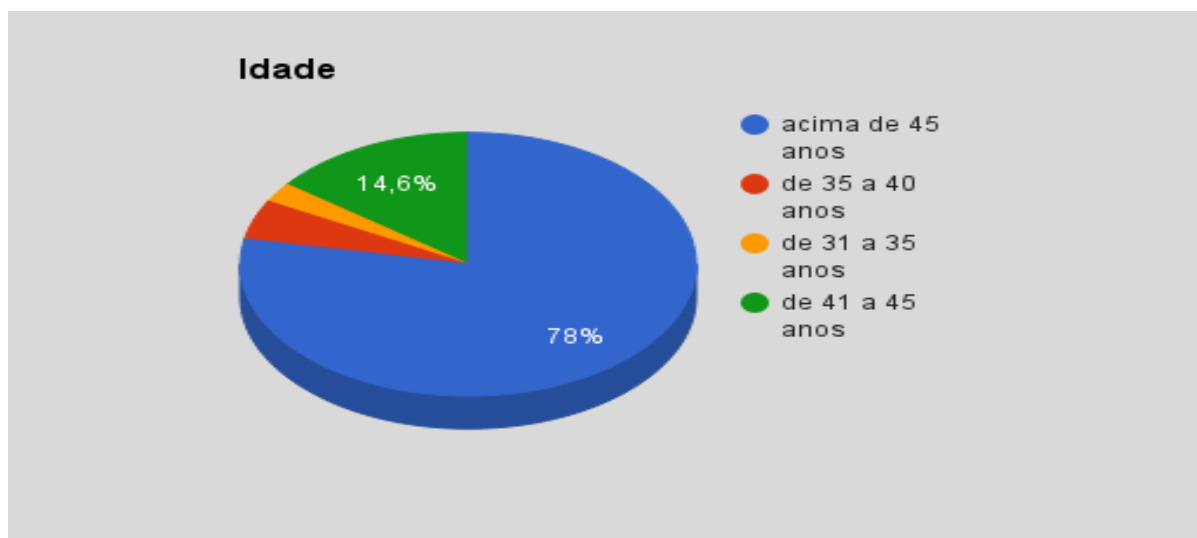
Gráfico 1 – Distribuição da amostra quanto ao gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No que se refere à idade dos respondentes apresentada no Gráfico 2, percebe-se que a grande maioria deles, ou seja, 78% estão com mais de quarenta e cinco anos, seguidos dos que ficam na faixa etária de 41 a 45 anos com 14,6%; a faixa entre 35 a 40 anos ficou com 4,87% e a faixa de 31 a 35 anos 2,43%, percebendo-se que nenhum dos respondentes está na faixa de 25 a 30 anos. Assim, entende-se que o grupo de servidores está numa faixa etária caracterizada por uma idade laboral intensa, pois a maior parte das pessoas nessa faixa de idade já terminou o seu ciclo de educação formal, o que possibilita uma maior dedicação às atividades de seu cargo, porém merecem atenção em relação a capacitação e atualização para novos conhecimentos.

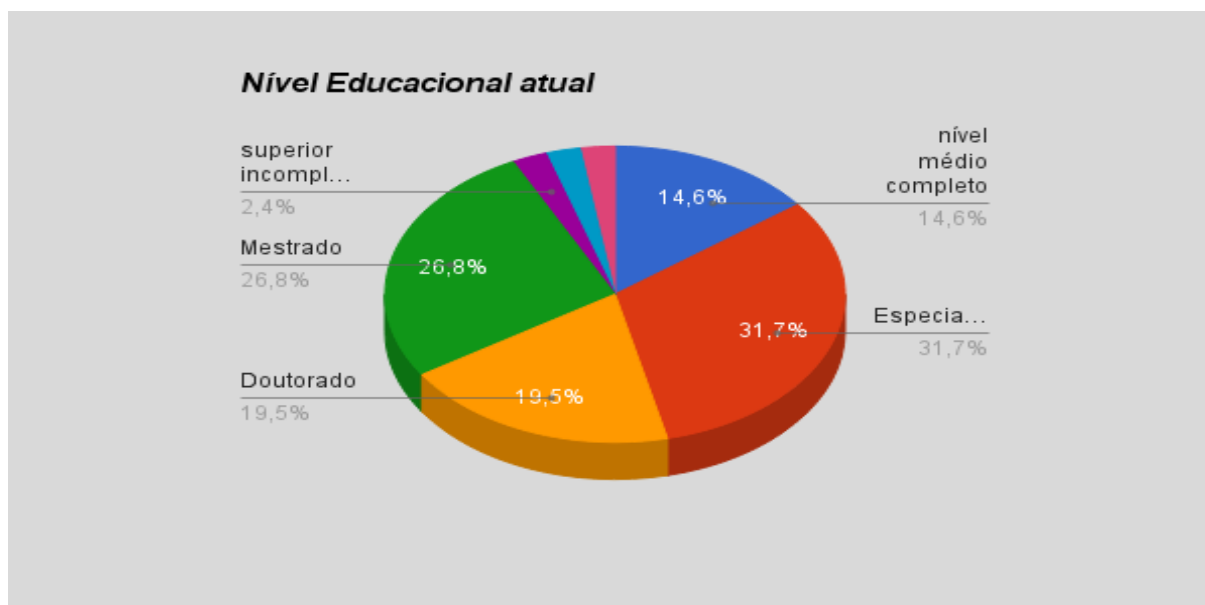
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes quanto à Idade



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Por outro lado, o Gráfico 3 leva a constatação que os respondentes possuem um ótimo nível de educação formal, sendo que 31,7% possuem especialização, 26,8% têm o grau de mestre e 19,5% de Doutor; além disso, é importante notar que menos de 8% estão entre o fundamental incompleto e o nível médio incompleto e que devido a idade deste pode-se inferir que os que se encontram nesse nível de educação acharam mais dificuldades para complementá-la.

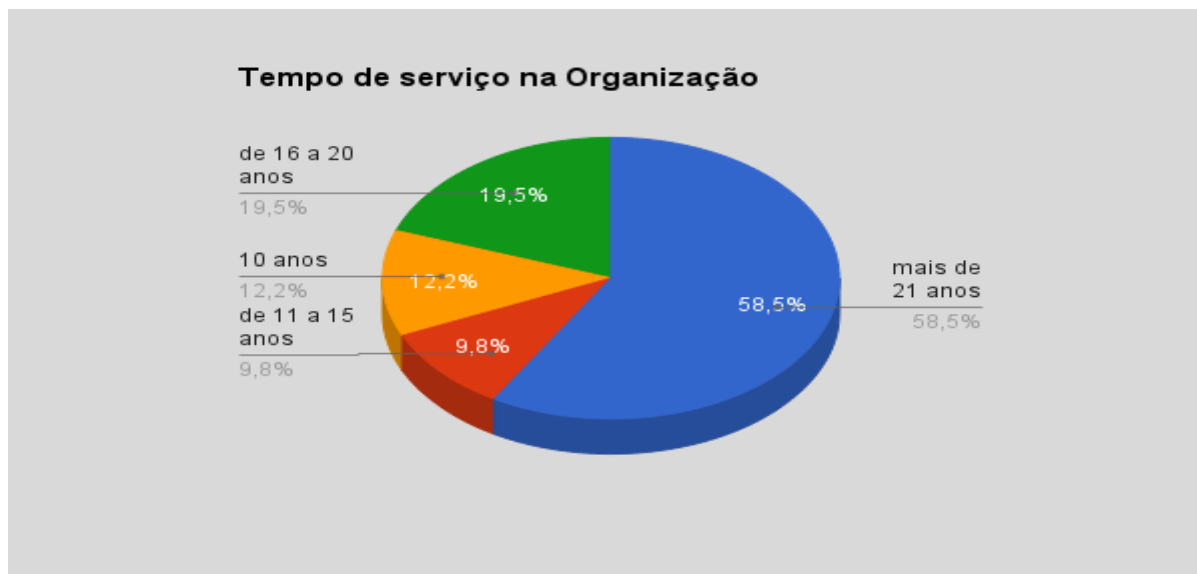
Gráfico 3– Distribuição da amostra quanto à educação formal



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Concluindo o perfil dos respondentes, o Gráfico 4, traz a distribuição destes em relação ao tempo de serviço na organização, sendo que em sua expressiva maioria, ou seja, 58,5% deles, possuem mais de 21 anos de serviço, de modo que para estes, a cultura organizacional da EAFS por estar arraigada por anos, o que representa para alguns toda uma vida profissional que ainda está bem presente.

Gráfico 4– Distribuição da amostra quanto ao tempo de serviço na organização



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Assim, para os servidores respondentes, a mudança incorporada pela Lei de criação dos Institutos trouxe a necessidade de um processo de assimilação dos novos valores e do novo perfil da organização o que não é fácil, mas é urgente que seja realizado sob pena de estacionamento de sua atividade funcional. O efeito disto poderá ser sentido mais à frente pelas respostas às demais questões. É interessante notar que os servidores que possuem menos de 15 anos de serviço representam apenas 22% da amostra.

A partir da Seção 2, as questões foram determinadas por variáveis, conforme o Quadro 16.

Aqui é importante que se resgate o conceito de codificação como o de “representação das operações pelas quais os dados são fragmentados, conceitualizados e reintegrados de novas maneiras”. (FLICK, 2016, p.277)

Quadro 16 – Resumo das variáveis de pesquisa

CATEGORIAS	RESUMO DAS VARIÁVEIS/ QUESTÕES
1. Mudança organizacional Questões 1 a 15	Quanto à obtenção das informações (8;9)
	Quanto à cooperação com a mudança (10)
	Quanto aos aspectos positivos e negativos da mudança (11;12)
	Quanto à realização das tarefas (13;14;15)
2. Cultura Organizacional / Identidade Questões 16 a 23	Quanto à qualidade do serviço (questões 16; 17).
	Quanto ao bem-estar dos servidores (18; 19).
	Quanto ao relacionamento dos servidores (20; 21).
	Quanto ao conhecimento da Organização/ Identidade (22; 23).
3. Clima Organizacional Questões 24 a 35	Quanto à satisfação com as mudanças (24).
	Quanto à satisfação com a organização (25; 27; 28; 32).
	Quanto à satisfação com os chefes (29; 30).
	Quanto à socialização (31).
	Quanto à satisfação com o serviço que executa (26; 33; 34; 35).

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A intenção de análise da categoria Mudança Organizacional foi definir o nível de satisfação e concordância com os elementos que a representam. Já na análise das respostas referentes às variáveis da Cultura Organizacional, pretendeu-se determinar as características organizacionais existentes atualmente na organização e, por fim, com relação ao Clima Organizacional se intencionou medir o grau de satisfação do servidor com a mudança.

Na análise, os níveis de satisfação e concordância em relação às variáveis propostas pela autora e sua correspondência com a escala Likert, optou-se por

montar o Quadro 17, que facilitará a análise dos quadros que se referem às categorias escolhidas anteriormente.

Quadro 17 - Nível de correspondência da satisfação/ concordância na Escala de Likert

Níveis de satisfação / concordância	Escala Likert
Muito alto	1. Concordo totalmente (CT)
Alto	2. Concordo levemente (CL)
Indefinição	3. Nem concordo, nem discordo (I)
Baixo	4. Discordo levemente (DL)
Muito baixo	5. Discordo totalmente (DT)

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.5.2 Análise das questões sobre a mudança de EAFS para IFPB, *Campus Sousa*.

A mudança como se apresenta, envolve diversos fatores que se inter-relacionam na trama sociocultural da organização e que, por ser impossível determinar com nitidez a quantidade e a qualidade destes, se buscou elencar os que em relação ao objeto de análise deste estudo mereciam destaque.

Na análise, levou-se em consideração que:

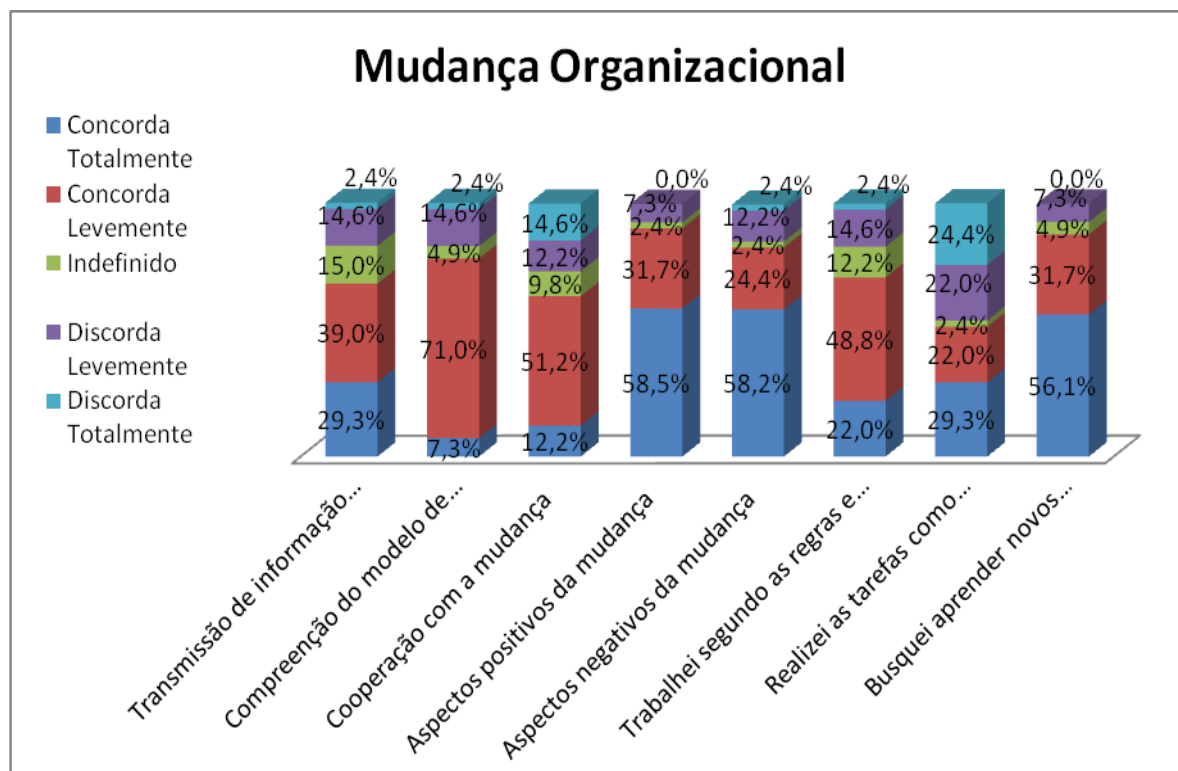
[...] os agentes [...] precisam pensar cuidadosamente em todas as implicações envolvidas no processo de mudança. A rapidez na execução desse processo pode levar a decisões equivocadas e, em alguns casos, a uma alienação na percepção da magnitude de todos os custos e efeitos envolvidos na mudança. (SANTOS, 2014, p. 26)

Para isso é imprescindível que os gestores estejam atentos a todos os processos e, em especial, as relações interpessoais, pois é através delas que os novos valores são repassados, que se podem dirimir problemas de adaptação e de identificação com a organização.

O questionário buscou, nessa categoria, verificar como as informações chegaram aos servidores, como foram assimiladas, se houve cooperação dos servidores, quais os pontos positivos e negativos, e a forma como foram encaradas,

a partir da mudança, a realização das tarefas e, finalmente, se há abertura por parte dos servidores para o novo, ou seja, vontade de aprender. O resultado está resumido no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Distribuição de valores sobre a mudança organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os itens avaliados referentes à mudança organizacional, no Gráfico 5, trazem como resultados que a maioria dos respondentes, ou seja, 39,0% concordam levemente com a afirmativa de que tiveram acesso às informações sobre a mudança. Passando para 70,7% dos que concordam levemente que as informações recebidas foram suficientes para a compreensão do novo modelo de gestão, demonstrando um nível alto de concordância em relação ao acesso e entendimento das informações. Um fator interessante e que merece ser relatado ainda nesse item é que a porcentagem de servidores que não possuem uma opinião definida foi a mais alta de todo o grupo de respostas, ou seja, 15,0%.

Quanto a este assunto, Motta (1999, p.216) diz que “as pessoas não só gostam como também necessitam de mais informações para melhor executar suas tarefas e ter mais tranquilidade no trabalho”.

Em relação à cooperação com a mudança, os respondentes que concordam levemente e foram maioria tiveram percentual de 51,2%, sendo considerada uma alta taxa de concordância.

Já no que se refere a pontos positivos e negativos da mudança, 58,5% concordam totalmente que foi positiva a expansão da estrutura física e a chegada de novos servidores no *Campus* Sousa, enquanto que 58,2% concordam totalmente que foi negativa a perda da autonomia e a dependência em relação à Reitoria, de modo que foi considerada muito alta a taxa de concordância.

No que tange à forma de realização das tarefas a partir da mudança, os que concordam levemente com a afirmativa de que trabalham estritamente sob as regras e procedimentos formais ficaram com 48,8%, e os que concordam totalmente computaram 22%, sendo possível inferir um compromisso dos servidores. Esse item é importante porque segundo Paradela e Costa (2013, p.17),

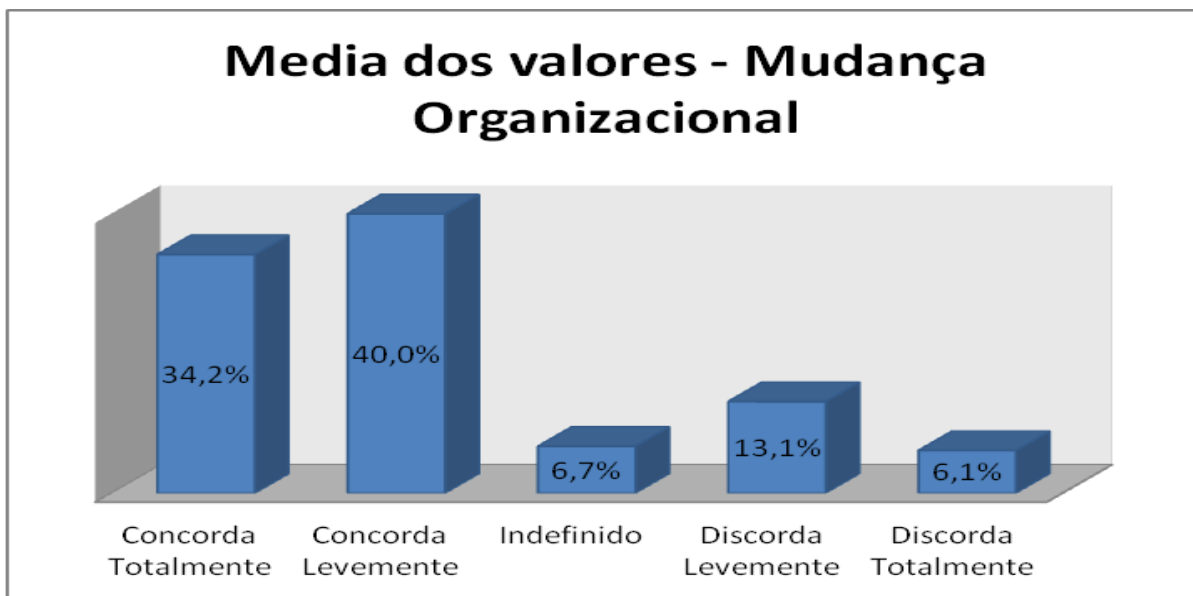
Nenhuma organização pode prescindir da adoção de normas que regulem seu dia a dia, delimitando a ação de seus membros, já que sem regulamentos e parâmetros para a ação, tende a se desestruturar. Na administração pública, essa é uma exigência fundamental, relacionada não somente à funcionalidade, como também à legalidade dos processos.

Por outro lado, do total de respondentes, existem 29,3% que concordam totalmente com a afirmativa de que continuaram fazendo as tarefas como sempre fizeram, demonstrando descompromisso com o processo de mudança; ao contrário, 24,4% discordam totalmente com essa afirmativa, podendo-se inferir que houve uma mudança para este percentual de pessoas no modo de fazer as coisas. Isto é confirmado pelo percentual de pessoas que concordaram totalmente com a afirmativa de que buscaram aprender novos métodos de trabalho e especialização para contribuir com o sucesso da gestão, sendo um percentual de concordância muito alto de 56,1%; além de 31,7% que concordam levemente, inferindo-se assim, que há no *Campus* uma abertura bastante significativa dos servidores para o novo, pela melhoria da Organização e para a aprendizagem contínua.

Para Motta (1999, p. 217), “por redistribuir prioridades, recursos e tarefas, as mudanças redistribuem também o poder. Assim as mudanças têm grande

potencialidade de afetar direitos e prestígios individuais e, portanto, de receberem apoios e fortes resistências”.

Gráfico 6 – Distribuição de médias dos valores sobre a mudança organizacional



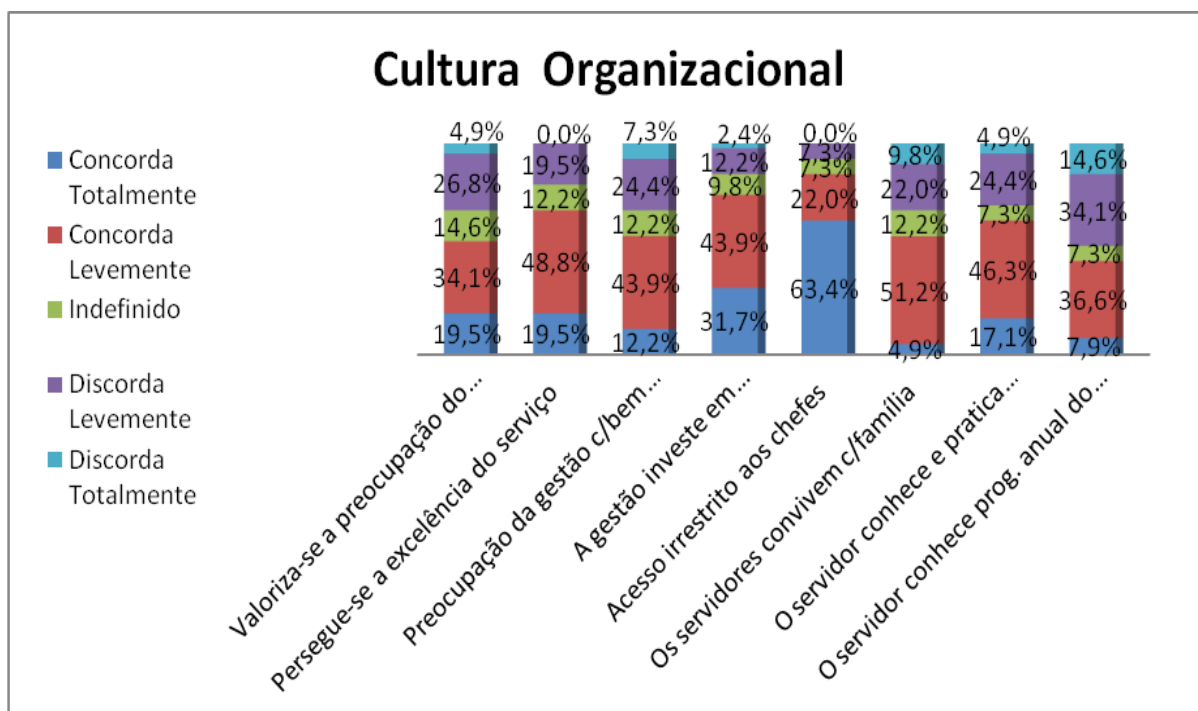
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Por fim, com relação a essa categoria, o Gráfico 6 demonstra que a mudança de EAFS para IFPB tem sido bem aceita no que se refere aos itens aqui analisados, demonstrado pela média geral de 40% para os que concordam levemente com os mesmos, uma taxa de concordância considerada alta. Além disso, um fator positivo de análise dessa categoria foi a taxa de indefinidos quanto aos itens analisados, que redundou em apenas 6,7%, inferindo-se que os servidores têm uma opinião formada com relação à mudança e ao que ela implica na vida da organização.

4.5.3 Análise das questões sobre a cultura organizacional e formação da Identidade do IFPB, *Campus Sousa*.

Dando início a análise dos elementos deste grupo não é demais referenciar Lück (2015, p.66) que diz: “[...] aquilo que é identificado como marca da escola, com seu “jeito” por seu caráter contínuo, mesmo diante de variações situacionais representa sua cultura”.

Gráfico 7 – Distribuição de valores sobre a Cultura Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Analisando o Gráfico 7, constata-se que 34,1% concordam levemente com a existência de valorização da preocupação do servidor com a qualidade do serviço, seguido de 26,8% que discordam levemente com isto.

Quanto à variável seguinte sobre a excelência do serviço, a taxa de concordância foi de 48,8% para concordo levemente e de 19,5 para concordo totalmente. Ao mesmo tempo, os que discordavam levemente com a afirmativa somaram 19,5%. Nos itens até aqui avaliados, tratou-se da qualidade de formas diferentes, uma como fator interno de valorização do servidor e a outra a qualidade, tendo em vista a satisfação do público externo (comunidade, alunos e pais), demonstrando que a preocupação dos respondentes está mais voltada para a oferta de um serviço de qualidade.

No que tange ao bem-estar do servidor, os respondentes responderam positivamente as afirmativas que obtiveram um nível de concordância alto (CL) de 43,9%, inferindo-se que a gestão se preocupa com o bem-estar dos servidores e investe na sua qualificação e capacitação, afirmativa possível de ser constatada pelo número de servidores que estão, atualmente, em especializações, Mestrados e

Doutorados, bem como participando de capacitações relacionadas às suas atividades. Ainda quanto a essas afirmativas, é preciso que se diga que foi encontrado um percentual alto (DL) de discordância de 24,4%, levando-se a entender que estes servidores ainda não se sentem abarcados pelas políticas de qualificação e capacitação de pessoal do *Campus* Sousa.

Quanto aos relacionamentos internos entre os servidores e entre estes e seus chefes, encontrou-se o maior percentual de concordância de todo o grupo de dados analisados, sendo o nível de concordância considerado muito alto (CT) de 63,4%, o que pode ser considerado um ponto positivo, pois o fato de a gestão se manter próxima aos servidores é imprescindível no momento de mudança vivido pelo *Campus*, tendo em vista que o papel da liderança é mostrar o caminho a ser seguido.

O outro item sobre relacionamento, desta feita entre os servidores, obteve um percentual alto de concordância (CL) de 51,2%, levando-se em consideração que os servidores respondentes são aqueles que possuem mais de 21 anos na organização, infere-se que o grupo ainda se mantém unido, porque compartilham as tradições da época de EAFS e ainda não perderam completamente essa característica cultural. No entanto, 22% dos servidores discordaram levemente (DL) da afirmativa, o que leva ao entendimento de que estes levaram em consideração o convívio atual com os servidores mais novos.

Quanto ao conhecimento da organização, a primeira afirmativa que tratou dos valores culturais e a sua prática recebeu um percentual alto de concordância (CL) de 46,3% e 17,1% concordam totalmente (CT). Ao mesmo tempo, um percentual considerável de 24,4% (DL) discorda da afirmativa, podendo-se entender que, devido ao processo de mudança em curso, a utilidade prática desses elementos não esteja ainda bem definida na mente dos servidores.

Na última afirmativa do Gráfico 7 que diz respeito ao conhecimento da programação anual de trabalho do *Campus* e suas prioridades, é possível visualizar uma aproximação maior entre o nível de concordância (CL) 36,6% e o de discordância (DL) de 34,1, além disso, nesse item, houve a maior taxa de pessoas indefinidas quanto a resposta, somando 14,6%. Isso revela que uma parte significativa da organização está ficando de fora do conhecimento das informações

pertinentes ao seu trabalho, merecendo maior atenção por parte da gestão, conforme assegura Freitas (2006, p. 57):

[...] se os indivíduos se encontram” numa situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais a organização [...] [passa] a desempenhar papel cada vez mais importante como fornecedora de significações, gratificações e, por fim, identidade.

Gráfico 8 – Distribuição das médias dos valores da Cultura Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Concluindo a análise dos itens da categoria Cultura Organizacional, visualizada no Gráfico 8, na média geral foram positivos, recebendo um percentual de 22,02%, considerado muito alto (CT) e alto (CL) de 41,8%, podendo-se inferir que a cultura do IFPB, *Campus* Sousa caminha para a estabilização, sendo que problemas como o choque de culturas tendem a ser resolvidos com um trabalho mais efetivo da gestão no que tange à conscientização de todos em prol da organização. A taxa de indefinição total quanto às afirmativas foi de apenas 10%, o que foi considerada bastante satisfatória pela qualidade e quantidade das afirmativas analisadas e sua influência no contexto da organização.

4.5.4 Análise das questões sobre o Clima Organizacional do IFPB, *Campus Sousa*.

Na análise do Clima Organizacional existem muitos fatores a serem considerados, no entanto, pela extensão deste trabalho, pelo tempo disponível e por estar avaliando outros temas importantíssimos no entendimento do processo de mudança de EAFS para IFPB, optou-se por escolher afirmativas que estivessem diretamente envolvidas com o objeto de estudo desta pesquisa, ou seja, verificar a influência da mudança sobre os elementos culturais, dentre eles o clima, por mostrar uma “fotografia do momento, o humor que varia conforme alterações e acontecimentos.” (LÜCK, 2015, p. 66)

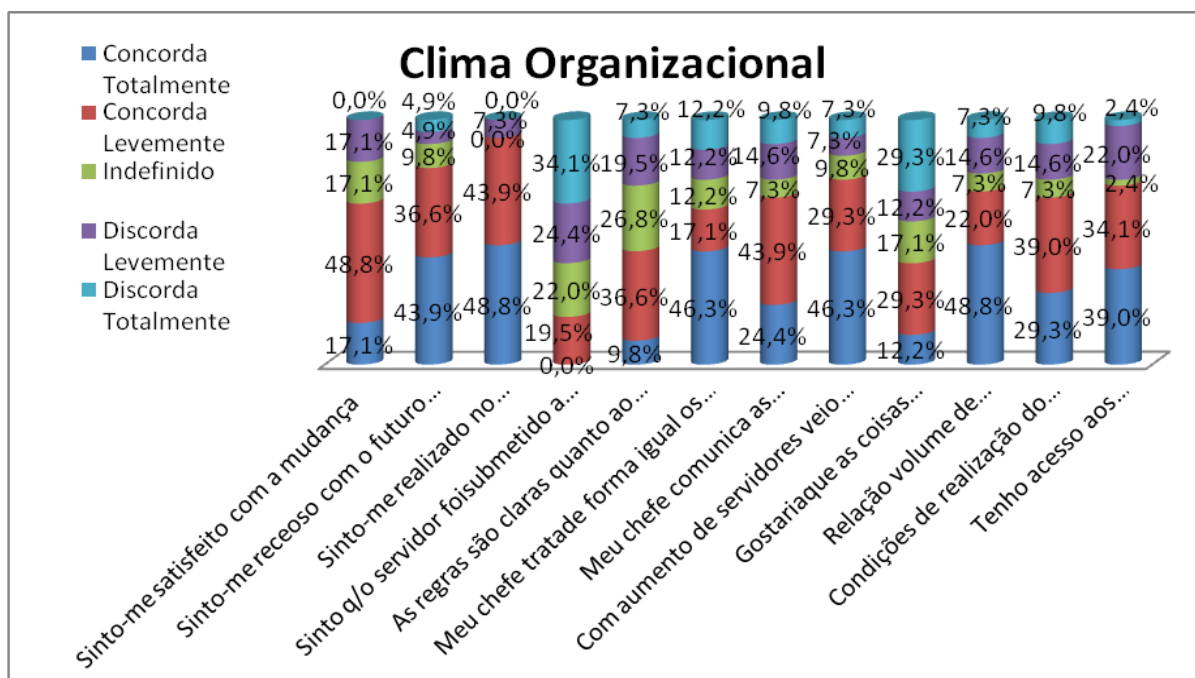
Desse modo, para a análise da categoria, foram selecionadas 12 (doze) afirmativas, sendo oito com sentido positivo e quatro com sentido negativo, que tinham a intenção de verificar o nível de satisfação dos servidores com a organização, de modo a demonstrar se existe um clima favorável, ou não, decorrente do processo de mudança organizacional.

Por se voltar esta análise a identificação do clima organizacional de uma escola, buscou-se o pensamento de Teixeira (2002, p. 51) diz que este:

[...] é composto de um conjunto de variáveis e o modo como essas variáveis são definidas e percebidas pelos membros do grupo constitui, portanto, um aspecto da cultura, aquele que diz respeito à percepção que os atores em cena têm sobre o contexto em que atuam.

Assim, a importância legada à análise do clima surge da “necessidade de ouvir o cliente interno [...] objetivando o alinhamento entre os esforços individuais e organizacionais, sempre em função da estratégia organizacional”. (SOUZA, 2014, p.133)

Gráfico 9 – Distribuição de valores relacionados ao Clima Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No Gráfico 9, a primeira afirmativa tratou de avaliar o grau de satisfação dos servidores com a mudança verificada na organização, constatando-se um alto grau de satisfação (CL) de 48,8%, e os servidores que concordaram totalmente (CT) totalizaram um percentual de 17,1%, podendo-se inferir que a mudança foi positiva.

Quanto à satisfação com a organização, a maioria de afirmativas tinha sentido negativo. Assim, com relação ao sentimento de receio em relação ao futuro do *Campus* e do Instituto, 43,9% concordaram totalmente (CT), e 36,6% concordaram levemente (CL), demonstrando um nível muito alto de insegurança dos servidores quanto ao futuro da organização, o que pode ser decorrente da identidade ainda indefinida, como também do momento político e das dificuldades financeiras vividas pelas organizações públicas, especialmente, as educacionais.

No que se refere a ser submetido a normas rígidas para a execução do trabalho, houve discordância total (DT) de 34,1% e discordância leve (DL) considerada alta (CL) de 24,4%, sendo que nenhum dos respondentes concordou totalmente com a afirmativa e o percentual de concordância ficou em 19,5%, o que leva a se inferir que há certa flexibilidade na execução do trabalho e cumprimento das normas.

Por outro lado, a afirmativa de que as regras são claras quanto ao comportamento no ambiente de trabalho possui um alto grau (CL) de satisfação de 36,6%, porém um dado importante encontrado está na porcentagem de 26,8% de indefinição quanto à afirmativa, demonstrando que esse percentual de servidores não se sente seguro sobre as normas da Instituição por desconhecer-las ou por não compreendê-las de forma efetiva.

Ainda no que se refere ao desejo de que as coisas permaneçam como antes, uma atitude contraditória à mudança, houve um percentual bem distribuído dos respondentes, sendo 29,3% para concorda levemente (CL) e de 29,3% para os que discordaram totalmente (DT) dessa afirmativa, enquanto os indefinidos chegaram ao percentual de 17,1%. Isto pode ser devido ao sentimento ligado à cultura anterior e ao medo em relação à mudança.

Quanto à satisfação em relação aos chefes e ao tratamento dispensado aos subordinados, a satisfação foi muito alta (CT) de 46,3% e alta (CL) obtendo percentual de 17,1%, ou seja, os servidores entenderam que o tratamento é igualitário. Já no que tange à comunicação da mudança no fluxo dos processos e procedimentos do trabalho foi considerada satisfatória, obtendo os percentuais de concordância de 43,9% (CL) e 24,4% (CT).

Uma questão importantíssima para o Clima Organizacional diz respeito à convivência no ambiente de trabalho, assim quando questionados se o aumento de servidores trouxe dificuldades de convivência e distanciamento em relação à Cultura Organizacional 46,3% concordaram totalmente (CT), enquanto que, 29,3% de servidores concordaram levemente (CL) com a afirmativa, levando a percepção que os servidores sentem a arrefecimento da cultura EAFS, principalmente, pela entrada de novas pessoas com entendimentos e interesses diferentes e sem um espírito de coletividade existente antes.

Passando a análise do item seguinte quanto a satisfação com o serviço executado, corrobora o que dizem Paradela e Costa (2013, p. 13): “o trabalho é uma fonte fundamental de satisfação das mais diversas necessidades humanas”.

Assim, para os respondentes o nível de realização com o cargo e função é considerado muito alto, pois 48,8% concordam totalmente (CT), acompanhados de 43,9% que concordaram levemente (CL), o que leva a crer que estes servidores

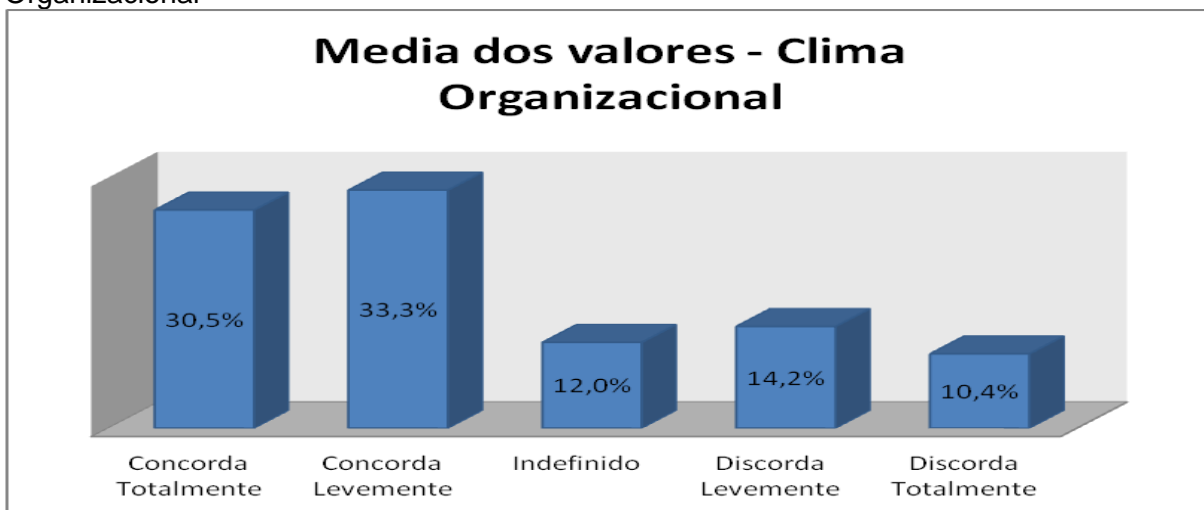
estão nos cargos que desejavam e realizam as atividades compatíveis com suas expectativas.

Já na relação volume de serviço / jornada de trabalho e a qualidade do mesmo, 48,8% dos respondentes consideraram totalmente satisfatórias (CT) e 22,0% concordaram levemente com a afirmativa, sendo apenas de 14,6% os que discordaram (DL) e 7,3% os que discordaram totalmente (DT) o que leva a crer que as condições analisadas atendem, na visão dos respondentes, que se espera do seu trabalho.

As condições de realização do trabalho foram consideradas positivas, pois 29,3% dos respondentes concordaram totalmente (CT) com a afirmativa e 39,0% concordaram levemente (CL). Já quanto ao acesso aos instrumentos necessários ao trabalho, o percentual de satisfação ficou em 39,0% que concordaram totalmente (CT) e 34,1% que concordaram levemente (CL), sendo assim, a organização está atendendo satisfatoriamente no que diz respeito ao ambiente e aos instrumentos necessários para a realização do trabalho.

Por meio da análise do grupo de afirmativas mostrada no Gráfico 10 é possível perceber que o clima da organização se mostra favorável e a convivência dos servidores é pacífica, confirmada pela média geral dos que concordaram totalmente (CT) com as afirmativas que foi de 30,5%, um índice considerado muito alto, seguido de 33,3% de servidores que concordaram levemente (CL), sendo que a taxa de indefinição ficou em apenas 12%.

Gráfico 10 – Distribuição das médias dos valores do Clima Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.6 RESUMO DOS DADOS ENCONTRADOS NOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Durante toda a pesquisa, foram postos em relevância todos os dados acumulados, seja através dos documentos, das entrevistas ou das respostas aos questionários, os quais favoreceram o conhecimento da Cultura Organizacional do IFPB, *Campus* Sousa e dos seus elementos como forma de construir um contexto descritivo atual da organização que sirva de orientação aos leitores, bem como aos gestores sobre o que ficou de positivo e de negativo, até aqui, da mudança organizacional sobre o contexto cultural do *Campus* Sousa.

Assim, os quadros abaixo buscam materializar, de forma resumida, os dados encontrados que são relevantes diante do objeto de estudo escolhido e que servem de diagnóstico do contexto histórico e organizacional encontrado, respondendo aos objetivos específicos dessa pesquisa, conforme descrito nos quadros que seguem.

Quadros 18 – Achados sobre a Cultura Organizacional

RESUMO DOS DADOS ENCONTRADOS NA ENTREVISTA E NO QUESTIONÁRIO	
Objetivo Específico	Achados sobre a Cultura Organizacional
Descrever a cultura organizacional do IFPB, <i>Campus</i> Sousa, no período 2008 – 2015 com a mudança de Escola Agrotécnica Federal para Instituto Federal pela Lei 11.892/2008;	Houve aumento na estrutura de poder (cargos e funções), porém ainda existe um déficit de funções em relação ao organograma atual; O aumento do quadro de servidores influenciou na convivência, arrefecendo rituais existentes em decorrência da grande maioria dos servidores recentemente contratados serem de fora da cidade; A expertise existente com relação aos processos e procedimentos foi em grande parte aproveitada; Houve um aumento real dos cursos ofertados, especialmente de cursos superiores; Houve mudança nos valores, crenças, rituais, bem como na missão, visão, objetivos e modelo de gestão, no entanto a grande maioria dos respondentes conhece e se identifica com o novo modelo de gestão e seus valores; Houve alteração da percepção da organização como ambiente coletivo, no qual os esforços devem ser conjuntos em prol da

	<p>organização;</p> <p>Houve a perda de autonomia administrativa, gestão de pessoal, didático-pedagógica, sendo mais sentida a orçamentária;</p> <p>Existe preocupação da gestão com necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores, investindo no crescimento profissional destes.</p>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Como já foi dito antes, a cultura possui nuances que são imperceptíveis, mas que influenciam de modo incontestável no desenvolvimento das organizações, por isso ao se analisar o Quadro 18, percebe-se que o *Campus* Sousa passou por mudanças que mereceram destaque pela influência que exerceram no seu corpo de servidores que ao lidar com as alterações. Em especial, os servidores mais antigos, passaram por um momento de incerteza, pois viram um ambiente familiar onde todos se conheciam, de repente se transforma, chegando-se a não se identificar os colegas o que causou estranheza e insegurança; no entanto, hoje, uma parte dos problemas mencionados vem sendo contornado, pois como Shein (2009, p.11 afirma: “[...] qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”, possuindo dentre outras características, a possibilidade de se autorreconstituir através do trabalho das pessoas.

Para Shein (2009, p. 33), “[...] a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalentes e uma vez que alguém as entenda é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles”.

Portanto, percebe-se que foi dado um passo muito importante no entendimento da Cultura Organizacional aqui estudada, porque tudo que foi descoberto servirá a uma análise mais aprofundada da Instituição, produzindo ideias que venham sanar as dificuldades encontradas.

Quadros 19 – Achados sobre o Clima Organizacional

RESUMO DOS DADOS ENCONTRADOS NA ENTREVISTA E NO QUESTIONÁRIO	
Objetivo Específico	Achados sobre o Clima Organizacional
	O aumento da quantidade de cursos e a diversificação de setores distanciaram os servidores e favoreceram a criação de pequenos núcleos de amizade devido à proximidade;

<p>Descrever como se encontra o clima organizacional do IFPB, <i>Campus</i> Sousa, na visão dos servidores;</p>	<p>Declínio da visão da escola como uma família; O aumento da mobilidade impede a criação de laços com a organização; Ótima aceitação da mudança; Satisfação com o comportamento mais aberto dos chefes imediatos; Satisfação com as normas e organização do trabalho; Satisfação com o cargo exercido.</p>
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Souza (2014, p.133) acredita que:

[...] a pesquisa do clima organizacional pode ser considerada um termômetro que tem por objetivo avaliar como os funcionários percebem o próprio trabalho, o relacionamento com os colegas e a chefia, a remuneração, os benefícios entre outros indicadores.

No que tange ao Clima Organizacional do *Campus* Sousa, no momento da pesquisa, o Quadro 19 demonstra que, apesar do choque cultural existente entre antigos e novos servidores, isto não tem produzido problemas mais sérios que a ambientação e adaptação aos novos valores implantados pelo IFPB, dentre eles, o mais sentido é o esmaecimento dos vínculos de convivência mais familiares que existiam e que era possível graças ao número menor de servidores, devendo, no entanto, a gestão procurar formas de socialização que se adapte ao novo contexto vivido.

Existe um clima de satisfação tanto com os chefes imediatos, quanto com as normas e organização do trabalho, com o cargo exercido, levando também a uma taxa alta de aceitação da mudança, como comprovado pelo questionário e falas dos entrevistados, de modo que se infere que não existem mais resistências em relação ao que foi reformulado na Cultura Organizacional do *Campus* Sousa.

Quadro 20 – Achados sobre a Mudança Organizacional

RESUMO DOS DADOS ENCONTRADOS NA ENTREVISTA E NO QUESTIONÁRIO	
Objetivo Específico	Achados sobre a Mudança Organizacional
	O momento da mudança foi de incerteza, sensação de perda,

<p>Identificar qual o impacto sobre os processos organizacionais com a mudança para Instituto Federal.</p>	<p>resistências e também de conformação;</p> <p>Poucos participaram diretamente das discussões ligadas à mudança; porém, os servidores tiveram oportunidade de participar para dizer se aceitavam ou não a mudança depois de formatada;</p> <p>Os servidores respondentes em sua maioria afirmam que foram informados sobre a mudança;</p> <p>Bom nível de adaptação à mudança, especialmente no que se refere às normas e processos implantados;</p> <p>Foram registradas poucas mudanças nos processos dentro do <i>Campus</i>, podendo se dizer que houve uma diminuição das responsabilidades, especialmente em relação à gestão orçamentária que ficou sob a responsabilidade da Reitoria;</p> <p>Constata-se que a mudança trouxe como pontos positivos o aumento da estrutura e aumento dos cursos; como pontos negativos, perda da autonomia e dependência em relação a Reitoria.</p>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Pelo Quadro 20, percebe-se que para os servidores que se encontravam no *Campus*, não foi um momento fácil, pois a Lei foi uma determinação do governo, que não foi discutida satisfatoriamente pela comunidade escolar e não se conheciam ainda as consequências advindas da mudança, o que gerou, de início, certa incerteza em relação ao futuro e também algumas resistências que, mesmo hoje ainda persistem, mas em menor grau, pois o servidor já visualiza as transformações de perto e em que estas afetam sua atividade laboral.

Para Chaves (2005, p. 55):

Quando há uma mudança organizacional, tanto os introduzidos por pressão quanto os originados na própria organização são confrontados com os valores simbólicos culturais da empresa. Dependendo da forma que os novos pressupostos, na forma de valores e interesses são apresentados pelos dirigentes e interpretados pelos membros da organização, esses pressupostos podem parecer convergentes ou divergentes aos padrões de significados compartilhados.

O que se pode inferir do Quadro 20 é que a mudança não foi tanto estrutural, pois o *Campus* não recebeu amplas construções ou reformas, permanece ainda quase com a mesma estrutura física, porém recebeu muitos servidores e ampliou sua abrangência de cursos; além disso, como a parte orçamentária não está mais a

cargo do *Campus* pelo fato de este ter perdido a autonomia, grande parte das responsabilidades no que tange à gestão financeira e orçamentária foram repassadas para a reitoria.

Assim, Chaves (2005, p. 38) faz uma advertência que se adéqua perfeitamente ao contexto vivido pelo *Campus* Sousa:

[...] não basta que as intenções da organização para com a mudança sejam compreendidas pelos indivíduos. Para que a mudança tenha chances de ser um processo bem sucedido e possa contar com um nível de maior engajamento das pessoas, é preciso que ela seja vista antes de tudo como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, sendo somente assim possível ocorrer, como sucesso um processo de mudança organizacional.

Esta pesquisa, além de tentar entender a Cultura e o Clima Organizacional do *Campus* Sousa diante da mudança sofrida, buscou verificar qual o papel destes na formação da nova identidade, de modo que os achados encontrados sobre a temática estão expostos no Quadro 21.

Quadros 21 – Achados sobre a Identidade

RESUMO DOS DADOS ENCONTRADOS NA ENTREVISTA E NO QUESTIONÁRIO	
Objetivo Específico	Achados sobre Identidade
Compreender como a mudança, a cultura e o clima organizacionais influenciaram na formação da identidade.	<p>Servidores mais antigos têm dificuldades para assimilar a mudança nos valores e crenças organizacionais;</p> <p>Tem aumentado nos servidores a visão individualista que se sobrepõe ao coletivo organizacional;</p> <p>O desconhecimento das leis e normas Institucionais ainda não favorece a incorporação da identidade em sua forma real;</p> <p>A falta de socialização não promove a assimilação dos valores, crenças e rituais da Organização;</p> <p>A identidade existe mais do ponto de vista formal do que real.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Shein (2009, p. 298) diz que, “a evolução da cultura é um dos meios pelo qual um grupo ou organização preserva sua integridade e autonomia, diferencia-se do ambiente e de outros grupos e fornece para si uma identidade”.

Sendo assim, a identidade é resultado da Cultura e do Clima Organizacional e no Quadro 21 possibilita inferir que o atual estágio da mudança do *Campus* Sousa não permitiu ainda que a identidade exposta nos documentos legais e normativos da instituição fosse satisfatoriamente assimilada, pois ser essa uma construção a longo prazo que deve se processar de forma coletiva e sofre a influência do contexto econômico, social e político, os quais vão dando a forma de atuação e a amplitude a ser alcançada, porém o processo de formação de uma identidade real, sentida em todos os âmbitos da Instituição, deve ser tratada num processo de socialização interno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Ninguém pode voltar atrás e fazer um novo começo. Mas qualquer um pode recomeçar e fazer um novo fim.” (Chico Xavier)

Ao fim deste trabalho de pesquisa, constata-se que o objetivo geral, bem como os objetivos específicos foram alcançados e que, durante o seu procedimento, foi possível, dentre outras coisas, conhecer o IFPB, *Campus* Sousa e descrevê-lo de forma mais detalhada.

O IFPB, *Campus* Sousa, objeto desse estudo, é resultado da Lei de criação dos Institutos Federais e sofreu, nos últimos anos, uma das maiores mudanças em sua cultura organizacional decorrente da alteração do seu modelo de gestão, ou seja, passou de Escola Agrotécnica, uma autarquia, para um *Campus* do IFPB, o que ocasionou a necessidade de repensar seu contexto histórico e reformular processos. Tudo isso gerou alterações na estrutura de poder, na convivência e no relacionamento dos servidores, enfim, uma reconfiguração da organização para se adaptar às exigências da Lei.

Diante desse contexto, como parte integrante e participante do mesmo, a pesquisadora viu no Mestrado em gestão a oportunidade de explorar a sua instituição e tentar entender como a mudança se deu e em que aspectos mais influenciaram.

Inicialmente, a mudança de EAFS para IFPB, *Campus* Sousa, foi analisada do ponto de vista estrutural e de poder, sendo constatado que a organização sofreu alterações em todas as suas esferas administrativa, financeira, didático-pedagógica, de pessoal, financeira, e em especial, no modelo de gestão.

Contudo, foi possível inferir que, na prática, a mudança não importou grande alteração nos processos e procedimentos de trabalho, tendo em vista que por ser autarquia anteriormente, a EAFS possuía expertise em todas as áreas em que a reitoria necessitava, além disso, muitas das atividades realizadas, antes no *Campus*, foram transferidas para as pró-reitorias como o gerenciamento dos recursos para construção e reforma.

A mudança também trouxe a necessidade de alteração do organograma do *Campus* para se adaptar ao PDI, ao Regimento Geral e ao Estatuto do IFPB.

Outro fato interessante sobre a mudança diz respeito à própria Lei, já que esta foi pouco discutida em nível de *Campus*, uma vez que a criação dos Institutos foi decisão governamental, que relegou às Instituições apenas a faculdade de aceitar, ou não, levando em conta os prejuízos ou benefícios que a decisão traria. Naquele momento, os Diretores Gerais foram os únicos chamados a discutir e contribuir na construção da lei, pois à época, tinham a responsabilidade de manter seus subordinados a par do que se passava em Brasília. No caso do *Campus* Sousa, o ex-diretor no seu relato, trouxe para a assembleia de servidores a decisão de adesão, ou não, aos Institutos, sendo as desvantagens maiores que as vantagens, e eis que os servidores foram favoráveis à junção para a formação do IFPB.

Deste contexto surgiu o *Campus* Sousa e sua formatação real teve que levar em conta a existência de uma cultura anterior de mais de 60 anos, de maneira que a adaptação inicial não foi um momento fácil, mas de incertezas quanto ao futuro, medo por perder a autonomia financeira e passar a depender da reitoria e de suas pró-reitorias e tendo que dividir um orçamento com outros *Campi* com especificidades muito diferentes.

A mudança proporcionou, por outro lado, o aumento do número de servidores, haja vista a ocorrência, de lá para cá, de muitos concursos e nomeações, mas também remoções que levaram o cenário da organização a uma movimentação intensa de servidores que chegavam e saíam em pouco tempo, sem ao menos chegar a conhecer o *Campus* em que trabalhou.

A criação dos novos cursos, especialmente de graduação, e a extensão do *Campus* favoreceu a criação de subgrupos de trabalho, de modo que os servidores foram se subdividindo em pequenos grupos, pela proximidade e por afinidade, de modo que, onde antes havia um grupo unido, familiar, coeso passou a existir pequenos aglomerados unidos por especialidade, por exemplo, os professores do curso X e Y e não professores e técnicos do *Campus* Sousa. Os eventos que antes reuniam e socializavam foram se arrefecendo. Os servidores novos, em sua maioria

de fora, tendo que se dividir entre o trabalho e seu lar, não têm muito tempo para vivenciar a organização.

Assim, foi preciso entender a organização diante dessas mudanças, ver como o servidor se sentia diante da nova configuração vivenciada; porém, a pesquisa não incluiu os servidores novos, pois estes, devido ao seu pouco tempo de trabalho, não teriam condições de retratar com detalhes a extensão da mudança, de modo que a amostra foi constituída apenas de servidores com mais de 10 anos de serviço no *Campus*, definido assim, porque só estes servidores teriam condições de retratar a mudança tal como ela ocorreu.

Desse modo, a amostra foi composta de 41 servidores que responderam ao questionário, sendo em sua maioria homens com mais de 45 anos, cuja formação escolar é de pós-graduação e com mais de 21 anos de serviço.

Quanto à cultura organizacional do IFPB, *Campus* Sousa, constatou-se que a organização está entrando numa fase de maior tranquilidade, pois os servidores respondentes conhecem e, de certa forma, se identificam com o novo modelo de gestão e seus valores. No entanto, há ainda a necessidade de uma socialização constante para que os valores, crenças, rituais, bem como a missão, visão, objetivos e modelo de gestão passem a ser incorporados na prática diária dos servidores, e que estes se identifiquem verdadeiramente com a nova instituição que foi formada.

Quanto ao clima, percebe-se que, apesar de alguns problemas gerados pelo aumento da quantidade de cursos, pela chegada de novos servidores e a remoção constante destes, alterando o clima de familiaridade, característica da EAFS, existe, hoje, uma ótima aceitação da mudança, além de satisfação com as normas e organização do trabalho e com o fato de os chefes serem abertos ao diálogo.

Em geral, o que se observou nas entrevistas é que tanto os servidores que ocuparam cargos de chefia na época da mudança como os que estão atualmente nestes cargos acreditam que a mudança foi benéfica pelo crescimento que proporcionou ao *Campus*, pelo aumento dos cursos e da quantidade de servidores, pela visibilidade que ela deu à Instituição, e estão satisfeitos e confiantes no sucesso da proposta.

No que tange à formação da identidade, verifica-se que os servidores mais antigos, pelo fato de terem conhecido e compartilhado a cultura anterior, têm maior

difficuldade de assimilar a mudança nos valores e crenças organizacionais e veem a necessidade de a gestão promover a socialização para a assimilação dos valores, crenças e rituais da Organização, pois o desconhecimento das leis e normas Institucionais ainda não favorece a incorporação da identidade em sua forma real, existindo apenas de forma abstrata ou formal.

Com relação aos objetivos específicos, estes foram alcançados e seus principais achados foram relatados anteriormente, nos Quadros 18 a 21, que demonstram, de forma clara, como está a cultura e o clima do *Campus* Sousa após a mudança, bem como o entendimento que retrata a identidade organizacional.

Como contribuições dessa pesquisa podem ser citadas:

- contribuição para a sedimentação da mudança devido ao fato de aqui terem sido expostas, com clareza, as virtudes e os problemas decorrentes da mesma, de modo que os gestores do *Campus* podem utilizar-se dos resultados para traçar uma programação que venha fortalecer as características boas encontradas e atacar aquilo que não está favorecendo o fortalecimento da cultura organizacional;

- possibilitar aos servidores e todos aqueles que a consultarem um maior conhecimento sobre a mesma, principalmente, do ponto de vista histórico.

O estudo também foi tomado por algumas limitações, dentre elas, vale citar: a dificuldade que foi para a autora identificar os elementos importantes para a análise da cultura e do clima organizacionais e a dificuldade de, por ser um estudo de caso, da generalização dos dados da pesquisa.

Por fim, recomenda-se que o estudo inclua mais de uma organização do mesmo modelo de Escola Agrotécnica, que passou pelo mesmo tipo de mudança, a fim de aumentar o âmbito de análise e favorecer a identificação de uma cultura que seja inerente às EAFS. Além disso, seria válido que a gestão utilizasse mais eventos de socialização dos servidores, fazendo com que a entidade trabalhe de forma coletiva, coesa e harmônica, com o intuito de fazer valer a sua missão social.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo descomplicado**. 19 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2011;

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 3 ed., 2008;

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura Organizacional e instrumentalização do poder** *in* Cultura e poder nas organizações. Org. FLEURY, M. Teresa Leme 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015;

BORGES, Renata Simões Guimarães e; MARQUES, Antonio Luiz. **Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional**. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte v. 10 n. 1 p. 95-113. Jan/mar 2011. ISSN 1984-6975 (on line). Acesso em: 06 de jun de 2016.

BRASIL. Lei nº 11.892, publicada em 29/12/2008. **Diário Oficial da República do Brasil. Poder Executivo**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. acesso em: 25 mar. 2015;

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n.1, 1996;

CHAVES, Rossana Costa. **Resistência à mudança**: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. Originalmente apresentada como dissertação (mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais, 2005;

DUTRA, Joel Souza. **A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos** *in* Cultura e poder nas organizações. Org. FLEURY, M. Teresa Leme 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015;

FLEURY, Maria Tereza *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015;

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009;

_____. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2016;

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de Conteúdo**. 4ª ed. Brasília: Líber livro editora, 2012;

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional... in** Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. Org. MOTTA, Fernando C. Prestes. 1. Ed., 6 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006;

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008;

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009;

HELDER, Desiree Louise; CASTRO, André Luis de. **Satisfação do servidor público no trabalho**: um estudo de caso nos Centros de referência de Assistência Social de Paranavaí. (artigo) UNOPAR Cient. Ciênci. Jurid. Empres., Londrina V.16 n.2, p. 192-198, set 2015 (on line). Acesso em: 21 nov 2016;

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006;

LÜCK, Heloisa. **Gestão da Cultura e do clima Organizacional da escola**. 2. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. (Série Cadernos de Gestão);

LUPPI, Galvani. **Cultura Organizacional**: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995;

MACEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira *et. al.* **Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas**. 9. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007;

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, *Eva Maria*. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007;

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. - São Paulo: Hucitec, 2014;

_____, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 34. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. (Coleção temas sociais);

MÓL, Anderson Luiz Resende et al. **Clima Organizacional na Administração Pública**: um estudo da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010;

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010;
MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999;

NEGREIROS, Daniel Pinto. **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Potiguar. Natal, 2011, 85 f;

OLIVER, Marilene. **Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos**: casos e descasos nas universidades federais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Anais, Campinas: ENANPAD, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. São Paulo: Editora Moderna, 2011;

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005;

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO IFPB - PDI 2015-2019.
Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/institucional/pdi/PDI_2015_2019.pdf/view>
Acesso em: 18 ago. 2015;

REGULAMENTO INTERNO DA EAFS, Portaria nº 992/1998 publicado no DO, 08/09/1998;

\
SANTOS, Jorge Luiz dos. **O que é cultura**. 10 Ed. São Paulo: Brasiliense, 1991;

SCHEIN, Edgar H Marioti. – S. **Cultura Organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. Revisão técnica Humberto. São Paulo: Atlas, 2009;

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014;

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005;

_____. **Poder, Cultura e ética nas organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012;

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008;

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. **Cultura Organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas, SP: Autores Associados, São Paulo, SP: UESP: ANPAE, 2002;

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. 4 ed. Ver e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Vol 2. 1 Ed. Brasília: Editora UNB, 1999;

WOOD JR., Thomaz (Coord). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 328p.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevistas para o aprofundamento dos elementos da pesquisa (baseada no modelo de Chaves (2005, p. 166)).

Data da Entrevista ____/____/2016

Dados Pessoais:

Formação Profissional	
Tempo na Organização	
Função exercida no período de transição para IFPB	
Cargo Atual	
Tempo no Cargo Atual	

Dados da Entrevista:

- 1) A Lei nº 11.892/2008 trouxe a mudança da estrutura organizacional de Escola Agrotécnica de Sousa para Instituto Federal da Paraíba, *Campus* Sousa. Em relação a isso, como você descreveria o momento dessa mudança?
- 2) Você tomou conhecimento com antecedência e teve oportunidade de influenciar na mudança antes que ela ocorresse?
- 3) A mudança realizada na Instituição alterou a vida profissional dos servidores? Em que sentido?
- 4) E quanto ao convívio no ambiente de trabalho, você sentiu alguma alteração? Qual(is)?
- 5) Quanto às estruturas de poder (cargos/funções), você acha que elas foram alteradas? De que modo?
- 6) Os servidores tiveram que adquirir novas habilidades ou dominar novas tecnologias por conta da mudança? Qual(is)?
- 7) No *Campus* Sousa, os valores, crenças, rituais e cerimônias existentes antes da mudança permanecem, ou muito já se perdeu? Existem algumas características específicas que foram incorporadas à Organização após a mudança?
- 8) Você acredita que a Organização conseguiu se adequar totalmente às mudanças impostas pela Lei ou ainda existe resistência por parte dos servidores?
- 9) Os processos e procedimentos anteriores à mudança estão sendo aproveitados? De que forma?

10) A gestão, sem a autonomia que havia antes, tem enfrentado dificuldades? Quais?

11) Para você, quais os fatores positivos e negativos dessa mudança?

12) No seu entendimento, os servidores estão satisfeitos com as mudanças implementadas no *Campus*?

13) Você acredita que o IFPB, *Campus* Sousa, atualmente, possui uma identidade bem definida? Os servidores têm conhecimento das normas da Organização, de sua missão e de seus valores?

APÊNDICE B – Questionário

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa é sobre a mudança organizacional no Instituto Federal da Paraíba, *Campus Sousa*, e a influência exercida pela Cultura e o Clima organizacional nesse processo. A pesquisa está sendo desenvolvida pelo(a) (s) pesquisador(es) Joselma Mendes de Sousa Carneiro, aluna do Curso de Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Prof. Wilson Honorato Aragão.

O objetivo geral do estudo é analisar a influência da Cultura e do Clima Organizacional no processo de mudança do IFPB, *Campus Sousa*.

Os objetivos específicos são: a) Identificar o impacto sofrido pelas mudanças ocasionadas pela Lei nº 11.892/2008 sobre os processos organizacionais; b) Analisar a cultura organizacional do IFPB – *Campus Sousa*, no período de mudança para Instituto Federal com a Lei nº 11.892/2008, no período de 2008-2015; c) Identificar a situação atual do clima organizacional do IFPB – *Campus Sousa*, por meio da visão de seus servidores; d) compreender como a Cultura e o Clima Organizacional podem fortalecer a identidade do IFPB – *Campus Sousa*.

Assim, busca-se com este trabalho contribuir para o conhecimento das variáveis que podem tornar as iniciativas de mudança mais eficazes, especialmente no que se refere à Cultura e o Clima Organizacional do IFPB – *Campus Sousa*.

Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista, como também, sua autorização para apresentar os resultados deste estudo na elaboração e defesa da dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Aprendentes e em eventos da área de educação e gestão, bem como a publicação em revistas científicas. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo.

Informamos ainda que, por se tratar de pesquisa com realização de entrevista com seres humanos, a mesma oferece riscos mínimos ou imprevisíveis, conforme as orientações da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde-CNS, já que o foco da pesquisa é a organização em que trabalha o respondente e não o próprio indivíduo.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente de que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Contato do Pesquisador (a) Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o (a) pesquisador (a) Joselma Mendes de Sousa Carneiro

Endereço Residencial: Rua Manoel Galdino da Costa, 20, Jardim Santana – Sousa –PB – CEP: 58807-395, TEL: (83) – 3522-1875 / 99957-1146 – e-mail: joselmacarneiro2008@hotmail.com

Endereço Profissional: IFPB – *Campus* Sousa

Telefone: 83-35222727 / 83 -9957-1146

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba
Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB

☎ (83) 3216-7791 – E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente,

Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura do Pesquisador Participante

Obs.: O sujeito da pesquisa ou seu representante e o pesquisador responsável deverão rubricar todas as folhas do TCLE apondo suas assinaturas na última página do referido Termo

Instruções Gerais

1. O questionário é composto de uma parte de dados pessoais, informações sobre a mudança ocorrida e mais 4 seções. Cada parte vem precedida da instrução de como deverá ser respondida. É muito fácil respondê-lo! Você precisará dispor apenas de vinte minutos, aproximadamente, para fazê-lo.
2. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você dê sua opinião.
3. Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.
4. Evite discutir com seus colegas o questionário antes de respondê-lo para que isso não interfira nas suas respostas. Faça um esforço para que a pesquisa possa retratar, o mais fielmente possível, a **sua percepção** do que ocorre no seu trabalho.
5. Suas respostas serão anônimas e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome em qualquer lugar do questionário.

Seção 1 – Formação do Perfil – Dados Pessoais

1. Sexo:

- 1. 1 () Masculino
- 1. 2 () Feminino

2. Idade:

- 2. 1 () até 25 anos
- 2. 2 () de 26 a 30
- 2. 3 () de 31 a 35
- 2. 4 () de 36 a 40
- 2. 5 () de 41 a 45
- 2. 6 () acima de 45 anos

3. Nível educacional alcançado:

- 3. 1 () nível fundamental incompleto
- 3. 2 () nível fundamental completo
- 3. 3 () nível médio incompleto
- 3. 4 () nível médio completo
- 3. 5 () superior incompleto
- 3. 6 () superior completo
- 3. 7 () Especialização
- 3. 8 () Mestrado
- 3. 9 () Doutorado

4. Tempo de serviço na Organização:

- 4. 1 () 10 anos
- 4. 2 () de 11 a 15
- 4. 3 () de 16 a 20
- 4. 4 () mais de 21 anos

INFORMAÇÕES BÁSICAS SOBRE A MUDANÇA

1. INFORMAÇÕES BÁSICAS SOBRE A MUDANÇA

5. Qual mudança organizacional ocorrida no *Campus* Sousa, nos últimos 10 anos, impactou no seu trabalho?

6. Você foi convidado a participar, de alguma forma, da elaboração dessa mudança?

() sim, parcialmente

() sim, totalmente

() não

7. Desde o início, me foram oferecidas informações a respeito da mudança através de reuniões, documentos e/ou outros veículos de comunicação?

() Sim

() Não

Tema: Mudança Organizacional					
Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita:					
SEÇÃO 2 Com relação à mudança para IFPB	1 Discordo totalmente	2 Discordo levemente	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo levemente	5 Concordo totalmente
8. Meus chefes e/ou colegas me transmitiram informações sobre a mudança na gestão da Organização.	1	2	3	4	5
9. As informações recebidas foram suficientes para a compreensão do novo modelo de gestão implantado.	1	2	3	4	5
10. Nesse período, cooperei ativamente com o processo de mudança na Organização.	1	2	3	4	5
11. Considero positiva a expansão da estrutura física do Campus e o recebimento de novos servidores.	1	2	3	4	5
12. Considero negativa a perda da autonomia na gestão dos processos do Campus e a dependência em relação à Reitoria.	1	2	3	4	5
13. Passei a trabalhar estritamente segundo as regras formais e os procedimentos implantados no Campus.	1	2	3	4	5
14. Procurei realizar as tarefas da maneira que sempre fiz, não me importando se as regras mudaram.	1	2	3	4	5
15. Busquei aprender novos métodos de trabalho ou me especializar, a fim de contribuir para o sucesso da gestão do meu Campus.	1	2	3	4	5

Tema: Cultura Organizacional/ Identidade					
Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita:					
SEÇÃO 3 Na minha Organização...	1 Discordo totalmente	2 Discordo levemente	3 Nem concordo, nem	4 Concordo levemente	5 Concordo totalmente

			discordo		
16. Valoriza-se a preocupação do servidor com a qualidade do serviço.	1	2	3	4	5
17. Persegue-se a excelência do serviço (Ensino) para satisfazer aos usuários (alunos, pais).	1	2	3	4	5
18. A gestão se preocupa com as necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores.	1	2	3	4	5
19. A gestão investe no crescimento profissional dos servidores através do incentivo, a qualificação e capacitação.	1	2	3	4	5
20. Os servidores possuem amplo e irrestrito acesso aos chefes imediatos.	1	2	3	4	5
21. Os servidores se relacionam como uma grande família se reunindo nas datas festivas, a exemplo do aniversário do <i>Campus</i> , festas juninas, natal e comemoração dos aniversários.	1	2	3	4	5
22. O servidor conhece e se identifica com a missão, valores e objetivos da Organização e procura colocá-los em prática.	1	2	3	4	5
23. O servidor conhece a programação anual de trabalho do <i>Campus</i> e as prioridades a serem alcançadas.	1	2	3	4	5

Tema: Clima Organizacional					
Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita:					
SEÇÃO 4	1	2	3	4	5
No meu ambiente de trabalho...	Discordo totalmente	Discordo levemente	Nem concordo, nem discordo	Concordo levemente	Concordo totalmente
24. Sinto-me satisfeito (a) com a mudança de EAFS para IFPB, pois houve o aumento da estrutura física, do número de servidores e melhoria dos serviços.	1	2	3	4	5
25. Sinto-me receoso(a) quanto ao futuro do IFPB e do meu <i>Campus</i> .	5	4	3	2	1
26. Sinto-me realizado no cargo/função que exerço.	1	2	3	4	5
27. Sinto que a partir da mudança, os servidores foram submetidos a rígidas normas de procedimentos para a execução do trabalho.	1	2	3	4	5
28. As regras são claras quanto ao comportamento no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
29. Meu chefe dispensa tratamento igual a todos os seus subordinados.	1	2	3	4	5
30. Meu chefe comunica aos seus subordinados, todas as mudanças no fluxo dos processos e procedimentos no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5

31. Com o aumento do número de servidores passou a existir dificuldades de convivência e distanciamento em relação à cultura da Organização.	5	4	3	2	1
32. Gostaria que as coisas permanecessem como estavam antes da mudança porque creio que o <i>Campus</i> era mais reconhecido.	5	4	3	2	1
33. A relação entre o volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade do serviço que realizo.	1	2	3	4	5
34. As condições de realização do serviço (segurança, higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) são satisfatórias.	1	2	3	4	5
35. Tenho acesso aos instrumentos e equipamentos necessários ao trabalho que realizo.	1	2	3	4	5

Comentários e Observações

Caro Servidor

Nós agradecemos imensamente a sua participação nessa pesquisa, pois as informações coletadas nesse questionário são muito importantes.

OBRIGADO!

Joselma Mendes de Sousa Carneiro
Prof. Dr. Wilson Honorato Aragão