

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DA REDE
FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: UM
ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS**

Cristiana Ferreira Antunes

JOÃO PESSOA

2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DA REDE
FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: UM
ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS**

Cristiana Ferreira Antunes

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba – Linha de Pesquisa Aprendizagem em Organizações, como requisito para obtenção do Título de **MESTRE**.

ORIENTADORA: Prof^{fa} Dra. Maria da Salete Barboza de Farias

JOÃO PESSOA

2015

A636c Antunes, Cristiana Ferreira.
Cultura organizacional no contexto da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: um estudo com servidores técnico-administrativos / Cristiana Ferreira Antunes.- João Pessoa, 2015.
104f. : il.
Orientadora: Maria da Salete Barboza de Farias
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA
1. Gestão organizacional. 2. Cultura organizacional.
3. Expansão da Rede Federal EPCT. 4. Servidor público - técnico administrativo - estudo.

UFPB/BC

CDU: 334:658(043)

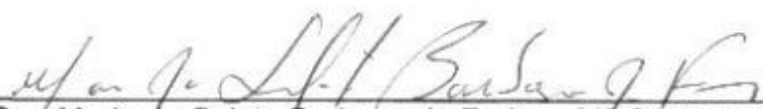
Cristiana Ferreira Antunes

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DA REDE
FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: UM
ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS**

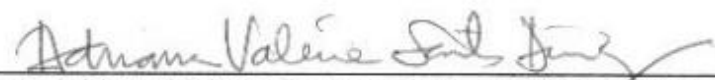
DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, Linha de Pesquisa “Aprendizagem em Organizações”, como requisito institucional para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Aprovada em 13 de Novembro de 2015.

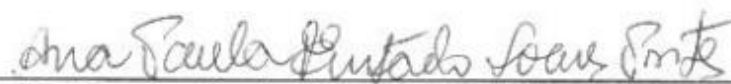
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias - MPGOA/UFPB
Orientadora



Prof. Dra. Adriana Valéria Santos Diniz - MPGOA/UFPB
Examinador interno



Prof. Dra. Ana Paula Furtado Soares Pontes – MPPGAV/UFPB
Examinador externo

AGRADECIMENTOS

A JESUS CRISTO, meu Único e Suficiente Salvador, que me concedeu a benção de mais uma vitória. A ELE, toda honra e toda glória;

Aos meus pais, pela simplicidade com que me mostraram a vida, e pela grandiosidade com que me ensinaram a viver. Se cheguei até aqui, devo a eles esta conquista;

Aos meus amados irmãos e sobrinhos, que comigo tudo passaram e conquistaram, ajudando-me a construir o que hoje sou;

À minha orientadora, Prof^a Dra. Maria da Salete Barboza de Farias, pela luta incansável na busca de construir o conhecimento;

Às professoras Adriana Diniz e Ana Paula Furtado pelas valiosas e determinantes contribuições, enquanto membros da minha banca de qualificação;

À turma 04 do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes - MPMGOA, pela amizade, companheirismo e pelos inesquecíveis momentos de convivência;

Ao IFPB, na pessoa do nosso Magnífico Reitor Professor Cícero Nicácio, pelo apoio e estímulo, agradecimento extensível aos colegas que fazem essa Instituição e que contribuíram para que esta pesquisa fosse possível;

Ao ex-Reitor e para sempre amigo, Professor João Batista, pelo investimento e incentivo, pelas experiências compartilhadas e prestimosa ajuda na iniciação desta caminhada;

Às grandes amigas Lígia Verônica (chefe atual na COMPEC) e Laura Reis (ex-chefe, quando lotada no Gabinete do Reitor) pelo encorajamento sempre expressivo e pelas tantas compreensões nas situações de ausências. Aos que comigo estiveram enquanto equipe nesses setores, o meu irrestrito agradecimento pelas amizades construídas e pelo sempre agradável e estimulante convívio;

Aos amigos Luiz Felipe Miranda e Victor Hugo Assunção, pela orientação e apoio técnico que fizeram toda a diferença na realização deste trabalho;

Aos amidos e amigas, pela presença (e por compreenderem minhas frequentes ausências) sempre especial e marcante nas maiores alegrias de minha vida;

A todos vocês, que direta ou indiretamente contribuíram para este sucesso, o meu Muito Obrigada!

Ao Único que é digno de receber:

***“Por que D'Ele e por Ele,
para Ele são todas as coisas;
A Ele, a glória
para sempre, amém!”
(Rm 11:36)***

Ao Meu Pai (IN MEMORIAN),

... "A saudade eterniza a presença de quem se foi.

Com o tempo esta dor se aquieta,
se transforma em silêncio que espera
pelos braços da vida um dia reencontrar".

Pe. Fábio de Melo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Objetivos / Capítulo / Instrumento de Pesquisa / Níveis Culturais.....	23
----------	--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Gênero dos Participantes da Pesquisa.....	61
Tabela 2	Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa.....	61
Tabela 3	Tempo de Serviço dos Participantes da Pesquisa.....	62
Tabela 4	Nível do Cargo dos Participantes da Pesquisa.....	63
Tabela 5	Escolaridade dos Participantes da Pesquisa.....	63
Tabela 6	Faixa Salarial dos Participantes da Pesquisa.....	64
Tabela 7	Caracterização do perfil dos sujeitos da pesquisa do IFPB.....	65
Tabela 8	Quanto à oportunidade de ingressar no serviço público.....	66
Tabela 9	Quanto à influência na escolha pelo serviço público.....	69
Tabela 10	A cultura Organizacional do IFPB.....	70
Tabela 11	Contribuição para melhoria do serviço público.....	70
Tabela 12	Se influenciado ou influenciando uma nova cultura no IFPB....	71
Tabela 13	Em relação ao ambiente organizacional.....	73
Tabela 14	A distribuição de responsabilidades e tarefas.....	74
Tabela 15	Quanto aos valores nos relacionamentos humanos.....	74
Tabela 16	Quanto aos níveis de satisfação no trabalho.....	75
Tabela 17	Com relação às práticas da Instituição.....	77
Tabela 18	Prioridade de retribuição por classificação de importância.....	78
Tabela 19	Práticas de gestão e lideranças.....	79

LISTA DE SIGLAS

CEFET – Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica

DGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EPCT - Educação Profissional, Científica e Tecnológica

IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

MEC - Ministério da Educação

PNE - Plano Nacional de Educação

SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

RESUMO

Considerando uma visão de cultura organizacional no serviço público instalada na opinião da sociedade e diante do cenário de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT) brasileira, verificou-se a oportunidade de realização de um estudo sobre a expansão da Rede Federal de EPCT e sua relação com a cultura organizacional do Instituto Federal da Paraíba - IFPB. O presente estudo teve como objetivo analisar os efeitos da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT) na cultura organizacional sob a ótica dos servidores técnico-administrativos do IFPB. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, baseada em um estudo de caso com enfoque descritivo. Os dados foram coletados através de questionário semiaberto, enviado a todos os servidores técnico-administrativos, lotados na Reitoria, através do *e-mail* institucional respondido anônimo e voluntariamente, por meio do formulário eletrônico *Google Drive*, com a finalidade de caracterizar o perfil do servidor, identificando níveis de satisfação e percepção dos servidores em relação à cultura organizacional e ao processo de expansão no IFPB; buscou-se também verificar se o servidor tem exercido influência na construção de uma nova cultura na instituição ou se tem sido por ela influenciado. Os resultados indicaram que os servidores não estão plenamente satisfeitos no trabalho e nem com a cultura existente. A maioria percebe a expansão da Rede Federal EPCT no IFPB de forma positiva e proveitosa, porém, indica que a mesma se deu de forma pouco planejada e desorganizada, permeada por uma cultura organizacional hierárquica e burocratizada cristalizada na instituição. Outro grupo significativo se percebe influenciando uma nova cultura no IFPB, apesar das dificuldades e barreiras enfrentadas no cotidiano. Por fim, os resultados apontam para a necessidade de novas práticas de gestão que valorizem a cultura organizacional centrada no ser humano como vetor de transformação organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Expansão da Rede Federal EPCT. Servidor público técnico-administrativo.

ABSTRACT

While considering an organizational culture point of view from the society over the civil servant and upon the expanding scenario of the Brazilian Professional Educational Scientific and Technological Network (EPCT), an opportunity to study such expansion and its relationship to the organizational culture set at the Federal Institute of Paraíba (IFPB) has risen. That said, the current paper aimed at analyzing the expansion effects on the Brazilian Professional Educational Scientific and Technological Network in the organizational culture under the perspective of civil servants of IFPB. It is a qualitative and quantitative study based on a case study with a descriptive approach. Data were collected through a semi open questionnaire which was sent to all the civil servants who attend the Rectory through the institutional e-mail and which was anonymously and voluntarily answered by using the electronic form *Google Drive*. The answers aimed at characterizing the civil servants' profile, identifying satisfaction levels, their perception in relation to the organization culture and the expansion process set at IFPB and to verify whether the civil servants have influenced somehow the construction of a new institution or if they have been influenced by it. The results have pointed that the civil servants are fully satisfied with their work nor with the existing culture. The vast majority sees the IFPB's EPCT expansion as positive and fruitful, however, they indicate that it has been poorly planned and disorganized, permeated by a hierarchy and bureaucratic organizational culture that has been crystalized in the institution. Another significant group see themselves as influencing a new culture at IFPB, despite the hindrances and barriers that they face on a daily basis. To sum up, the results have pointed to the need of new managerial practices that value the organizational culture that is centered on the human being as a vector of organizational change.

Palavras-chave: Organizational culture. Expansion of the Federal Network EPCT. Technical and administrative civil servant.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
2.	CULTURA ORGANIZACIONAL E SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL.....	24
2.1	A cultura das organizações públicas no Brasil.....	24
2.2	O serviço público do Brasil.....	31
2.3	Comportamento do servidor público: ética e satisfação no trabalho.....	36
3.	A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO: A EXPANSÃO E SEUS ASPECTOS.....	46
3.1	A expansão da educação no Brasil.....	46
3.2	A expansão da educação profissional, científica e tecnológica: aspectos históricos.....	50
3.3	A expansão da educação profissional, científica e tecnológica na Paraíba: da escola de artífices ao IFPB.....	57
4.	OS EFEITOS DA EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL, SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFPB.....	60
4.1	Perfil dos sujeitos da pesquisa: o servidor técnico-administrativo do IFPB.....	60
4.2	A expansão da Rede Federal de EPCT: sob a ótica dos sujeitos.....	65
4.3	A cultura organizacional do IFPB na percepção dos servidores técnico-administrativos.....	68
4.4	Dimensões culturais: ambiente, tarefa e relacionamentos.....	72
4.5	Cultura e Liderança e seus impactos na satisfação no trabalho.....	74
4.6	A cultura organizacional do IFPB no contexto da expansão da Rede Federal de EPCT: uma perspectiva dos servidores técnico-administrativos.....	80
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICES.....	93

1 INTRODUÇÃO

O serviço público brasileiro tem sido objeto de grandes estudos e críticas, manifestando-se tanto internamente, através do padrão de comportamento dos seus servidores, quanto externamente, através da opinião pública. Esta situação, muito embora possa parecer injusta, decorre, em grande parte, da tendência do ser humano em igualar os desiguais, o que vem a agravar ainda mais o processo de perda de autoestima da classe de servidores públicos. O estudo da cultura organizacional no âmbito do serviço público constitui-se hoje um grande desafio, além de ajudar na compreensão das transformações e impactos na sociedade e no serviço público.

As instituições públicas, assim como qualquer empresa privada, inserem-se em um ambiente que sofre influências de várias variáveis que poderão afetar seu desempenho de várias formas. Hoje o Brasil vive um incontestável cenário de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT), difundido em todos os estados do país. Nesse contexto de expansão, parte-se do pressuposto que o serviço público no Brasil é dotado de potencial humano qualificado, tendo em vista que o ingresso às carreiras no serviço público esteja condicionado à exigência de concursos e que apenas os melhores são aprovados. Então, por que o estereótipo negativo, já tão arraigado ao comportamento do servidor público e à cultura do serviço público, mesmo diante de um contexto de crescente renovação dos quadros, talvez nunca visto no país? Um novo e maior quantitativo de novos servidores seria capaz de transformar essa cultura pré-existente?

Segundo Schein (2009, p. 03), “cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas”. Se não procurarmos entender como essas forças atuam sobre as pessoas e seus comportamentos em uma organização, possivelmente nos tornaremos vítimas de seus efeitos. Nesse sentido, “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo” (SCHEIN, 2009, p. 08). Para o autor, podemos entender a personalidade ou o caráter do indivíduo como uma acumulação de aprendizagem e assim é na cultura, intrínseca ao indivíduo.

Há uma antiga e crescente crítica da sociedade em relação ao serviço público no Brasil, sempre visto como ineficiente, além de moroso e burocrático, levando assim a consequente mácula da figura do servidor público, como aquele que é preguiçoso e descomprometido. Diante dessa percepção de cultura já instalada na opinião do cidadão, identificamos uma oportunidade de relevante contribuição através da realização de um estudo sobre a expansão da Rede Federal de EPCT e sua relação com a cultura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, auxiliando na composição de um cenário de observação e análise nessa instituição de educação.

Após o ingresso como servidora e a experiência resultante do trabalho como técnico-administrativo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba- IFPB surge a intenção de direcionar um estudo sobre a cultura organizacional no contexto da expansão, com o propósito de investigar os efeitos dessa expansão sobre a cultura organizacional dos técnico-administrativos – TA's¹ do IFPB e compreender com o servidor se relaciona com a administração pública. Tendo em vista o grande número de novos servidores ingressantes no quadro da instituição nos últimos cinco anos oportunizados pela expansão, procuramos conhecer se esses novos servidores estão conduzindo, induzindo ou influenciando a cultura da instituição, ou se estão sendo conduzidos e influenciados pela cultura já existente.

Por meio de um resgate histórico da criação do ensino técnico e tecnológico no Brasil (1909 – 2004) e da formação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (2005 -) e das diversas ações governamentais que, ao longo dos anos criaram e modificaram essa estrutura educacional, buscamos configurar o cenário atual da educação profissional e tecnológica, dedicando especial atenção à expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, seus desafios e influências na cultura organizacional da instituição.

Notadamente, o aumento na demanda de ofertas de vagas para ingresso no serviço público justifica-se graças à expansão, mas, muitos servidores, por vezes, tomam posse em determinados cargos mesmo não sabendo exatamente o que querem, sem um foco ou objetivo alcançado, gerando assim, um número alto de

¹ Ao longo do texto deste trabalho, quando usarmos a sigla TA's, nos referimos aos servidores Técnico-Administrativos.

exonerações para posse em outros concursos – são os chamados “concurseiros de plantão”.

Em sua obra “O valor humano da empresa”, Mayo (2003, p. 127) esclarece que “a cultura se refere aos sistemas, processos e expectativas comportamentais, construídos ao longo do tempo e que afetam todas as partes da organização”. O mesmo autor ainda acrescenta que as expectativas no ambiente de trabalho condicionam muito o comportamento humano sobre o que seja aceitável ou não, estimulado ou desencorajado. Sabe-se que a cultura organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Entende-se que há uma consciência sobre a importância da cultura e satisfação nas organizações, apesar de haver maior enfoque para questões organizacionais gerais, mas pouco se discute sobre o fator humano, como suas necessidades e aspirações, assunto de suma importância para o sucesso das organizações públicas.

Consideramos de grande importância se destacar que existe diversidade de literaturas, variadas e disponível em várias formas, sobre o tema Cultura Organizacional e até sobre o serviço público, isoladamente. Entretanto, limitada é a literatura que analisa a relação entre esses dois temas e, maior carência há em bibliografias sobre a expansão da Rede Federal de EPCT.

O conceito de cultura no serviço público é necessário e muito utilizado porque atende as várias necessidades e vários interesses da sociedade e dos próprios pesquisadores. Alguns valores tornam-se tão arraigados na cultura da organização que os membros não estão mais cientes deles e inconscientemente guiam o comportamento e as decisões dos demais colegas. Mas, diante de um cenário promissor de expansão de toda a Rede Federal de EPCT no Brasil, estabelecer uma cultura positiva se tornou uma grande expectativa.

Em um estudo intitulado Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, Pires e Macedo (2006) discutem conceitos e abordagens que contribuem para a compreensão de aspectos e traços relacionados à cultura organizacional de organizações públicas no Brasil. Segundo esses autores, o histórico das organizações públicas no Brasil, bem como seus conceitos e características, é marcado por componentes bem peculiares entre os quais se destacam a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política. Com base no estudo, Pires e Macedo (2006, p. 82) concluem que:

Essas características interferem no modo como os trabalhadores atuam nessas organizações, observando-se o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder. Isso é importante na definição dos processos internos, [...] na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos.

Nesse sentido, a conscientização para o trabalho se entende como fortalecedora para o servidor, no desenvolvimento de sua capacidade de gerar conhecimentos frente a uma nova realidade, ou seja, ao se estabelecer em municípios menores onde são maiores as desigualdades e as dificuldades de acesso a educação de qualidade, esses novos servidores poderiam pensar na perspectiva de atuarem como agentes de transformação dessa realidade desigual. Trata-se de uma consciência voltada para a construção de uma sociedade mais democrática, inclusiva e equilibrada socialmente. A dificuldade de manter servidores nos *campi* do interior tem se mostrado uma das grandes problemáticas na construção da identidade da instituição nesses municípios e, por conseguinte, da sua cultura organizacional.

As suposições básicas na cultura de uma organização começam com valores fortemente mantidos, muitas vezes defendidos por seus atuais líderes e gestores. Por isso, uma das coisas mais importantes que os gestores públicos podem e devem fazer é criar e influenciar a cultura organizacional, porque ela tem um impacto fundamental no desempenho das pessoas e da instituição como um todo.

A cultura burocrática do serviço público brasileiro tem um foco interno em que seguir regras e ser inflexível são valorizados. Daft (2005, p. 71) destaca que “a cultura proporciona a cola que dá às pessoas um senso de unidade, serve como um compasso para o comportamento do funcionário”. Uma das muitas maneiras de mudar esse cenário no serviço público é cativar os gestores para criar uma cultura em que todos possam acreditar nos valores da instituição, envolvendo os servidores na formação e disseminação desses valores.

Em face deste contexto e para nortear a realização deste estudo, formulamos a seguinte questão de pesquisa: De que modo a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica tem influenciado na cultura organizacional dos servidores técnico-administrativos do IFPB?

Tal questionamento se fundamentou no fato de que o processo da expansão tem criado novas Universidades e Institutos Federais, além de milhares de novas vagas de emprego na carreira pública.

O Plano Nacional de Educação - PNE – 2014/2024 traz um impacto significativo e prioritário por meio da estratégia 12.1, que diz respeito à otimização da estrutura, tanto física quanto de recursos humanos da Rede Federal de Ensino, onde se inclui os Institutos Federais, o que torna evidente o aumento do número de servidores técnico-administrativos e docentes:

12.1) Otimizar a capacidade instalada da estrutura física e de recursos humanos das instituições públicas de educação superior mediante ações planejadas e coordenadas, de forma a ampliar e interiorizar o acesso à graduação (BRASIL, PNE 2014/2024).

Schein (2009, p. 14) destaca que “de algum modo, 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”. O autor completa que a interação espontânea em um grupo desestruturado, gradualmente leva a padrões e normas de comportamento que se tornam a cultura desse grupo.

Entretanto, a chegada de novos servidores como parte dessa expansão acelerada, pode significar sangue novo na instituição e que, finalmente a cultura já tão cristalizada nas veias daqueles mais antigos se distancia da essência que a fez nascer: burocracia, descomprometimento, insatisfação etc. Porém, para algumas instituições públicas, uma suposição básica pode ser de que as pessoas são essencialmente preguiçosas e fugirão de seus deveres e obrigações sempre que possível, “escorando-se” em seus colegas de trabalho. Partimos do pressuposto que é essa cultura que vem impregnando o novo servidor ao invés de se construir novos ambientes de trabalho, que deveriam ir além das fronteiras geopolíticas, onde se constroem e se estabelecem diversas identidades culturais e o sentimento de pertencimento, ao invés da “preferência” sempre privilegiada aos *campi* geralmente concentrados nas capitais e/ou grandes centros urbanos, a exemplo do *campus* João Pessoa, assim como os de Cabedelo, Guarabira, agora também Santa Rita, Itabaiana, por se localizarem próximo à capital.

Considerando o problema proposto, definimos como **objetivo geral**:

➤ Analisar os efeitos da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica na cultura organizacional, sob a ótica dos servidores técnico-administrativos do IFPB.

E como **objetivos específicos**, buscamos:

➤ Compreender a cultura organizacional no serviço público e no IFPB no contexto da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;

➤ Delinear o processo da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;

➤ Caracterizar o perfil do servidor técnico administrativo do IFPB, identificando os níveis de satisfação no trabalho;

➤ Conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos em relação à cultura organizacional do serviço público no IFPB e ao processo da expansão da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica;

➤ Identificar a influência dos servidores técnico-administrativos na construção de uma nova cultura organizacional no IFPB ou se estes estão sendo influenciados pela cultura existente.

Procedimentos metodológicos

Para atender tais objetivos, o estudo está inserido em uma abordagem de natureza qualitativa e quantitativa, baseado em pesquisa bibliográfica e em um estudo de caso com enfoque descritivo.

A pesquisa foi desenvolvida segundo a abordagem qualitativa e quantitativa. Conforme explica Severino (2007), a ciência nasce no início da era moderna em oposição à modalidade metafísica do conhecimento que se limitava à expressão de uma relação funcional de causa e efeito que só podia ser medida como uma função matemática, exprimindo assim uma relação quantitativa. Mas, logo foi percebido que o conhecimento do mundo humano não podia reduzir-se a parâmetros e critérios, pois o conhecimento deixa escapar importantes aspectos relacionados com a condição específica do sujeito, exprimindo uma relação qualitativa. Diante do exposto, a presente pesquisa inseriu-se em uma abordagem quantitativa e qualitativa, entendendo que as pessoas interagem, interpretam e constroem sentidos.

Quanto ao procedimento técnico, foi classificado como uma pesquisa bibliográfica. Vergara (2006) destaca que uma pesquisa bibliográfica consiste em um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral; e também um estudo de caso que, segundo Vergara (*op. cit.*, p. 49) “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, podendo ser ou não realizado no campo”. Além dos dados secundários (aqueles disponíveis em livros, revistas, artigos eletrônicos, manuais, e demais documentos organizacionais), a pesquisa utilizou, também, dados primários, coletados pela primeira vez pelo pesquisador, a partir das respostas dos participantes da pesquisa coletadas por meio do método de coleta de dados utilizado, a saber, o questionário.

Quanto à classificação da pesquisa, tratou-se de um estudo de caso, pois “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, explica Gil (2002, p. 54), cujo propósito do estudo é o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Segundo Gil, (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. “São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 2002, p. 42).

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o questionário semiaberto. Conforme Vergara (2006), o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito; no questionário semiaberto são apresentadas um misto de questões abertas e fechadas. Defendendo o uso do questionário no campo da análise organizacional num estudo que envolva um número considerável de indivíduos, Araújo (2005) ainda justifica que o levantamento de dados quantificáveis é uma oportunidade de utilizar o questionário.

A pesquisa de cunho quali-quantitativo que teve como finalidade investigar a cultura organizacional no contexto da expansão da Rede Federal de EPCT, foi realizada na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, no mês de agosto do ano em curso.

Optamos por desenvolver a pesquisa com os servidores técnico-administrativos por serem estes que desenvolvem e operacionalizam diariamente as diversas atividades e tarefas técnico-administrativas e burocráticas na prestação do serviço público, além do atendimento à sociedade em geral. Todavia, registramos a importância de futuros estudos mais profundos, os quais também contemplem outros importantes atores desse processo: os docentes, alunos, colaboradores terceirizados e a sociedade.

A escolha pelo desenvolvimento da pesquisa apenas no âmbito da Reitoria se deu em virtude de ser este o maior órgão executivo do IFPB, possuir o maior número de servidores técnico-administrativos, ser responsável pela administração geral, bem como a supervisão da execução das políticas de gestão educacional, de pessoal, orçamentária, financeira e patrimonial, ter em sua estrutura o Gabinete, as Pró-Reitorias e as Diretorias Sistêmicas e, principalmente, pela abrangência de suas ações se darem em nível de todo IFPB.

Sendo assim, o público de interesse deste estudo foi focado no quadro de servidores técnico-administrativos, sendo eles 224 servidores integrantes do quadro de pessoal ativo, nível de classificação C (ensino fundamental), nível de classificação D (ensino médio) e nível de classificação E (ensino superior), com lotação na Reitoria.

Segundo Vergara (2006), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados que o pesquisador necessita, salientando que para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade desses elementos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos.

As informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa foram facilitadas através da Diretoria de Gestão de Pessoas – DGEP, possibilitando igualdade de acesso dos sujeitos da pesquisa e resguardando o direito ao sigilo de sua identidade e à livre e espontânea vontade em participar.

O questionário utilizado foi o mesmo para todos os servidores e, visando o alcance dos objetivos propostos, foi estruturado e organizado em seis partes, abordando a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e a cultura organizacional do serviço público no IFPB. No que tange à cultura organizacional, procuramos abordar nas questões, elementos que contemplassem os três níveis de cultura descritos por Schein (2009): “artefatos”,

“crenças e valores expostos”, “suposições básicas” e dimensões como: clima, ética, práticas gerenciais, ambiente, tarefa e relacionamentos humanos.

Através do instrumento de coleta, buscamos responder os objetivos propostos da seguinte forma: A Parte 1 do instrumento de coleta, o questionário, versa sobre o Perfil dos Participantes da Pesquisa, em que buscamos caracterizar o servidor técnico administrativo do IFPB, através das variáveis: gênero, faixa etária, tempo de serviço, nível de classificação do cargo, escolaridade e faixa salarial; a Parte 2 versa sobre a Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e procuramos conhecer a percepção dos servidores em relação ao processo de expansão da Rede, em especial no IFPB; a Parte 3, sobre a Cultura Organizacional do Serviço Público no IFPB, o interesse é em conhecer a percepção do servidor sobre a cultura organizacional no IFPB e se o servidor tem exercido influência na construção de uma nova cultura na instituição ou se tem sido por ela influenciado; na Parte 4, sobre o Ambiente de Trabalho, Tarefas e Relacionamentos Humanos, é possível conhecer a relação dos sujeitos com as dimensões culturais investigadas (ambiente, tarefa e relacionamentos humanos); na Parte 5 sobre os Níveis de Satisfação no Trabalho dos Servidores, procuramos identificar os níveis de satisfação no trabalho em relação às variáveis ligadas à Instituição e às práticas de gestão e liderança; e na Parte 6, sobre a Cultura Organizacional no Contexto da Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, buscamos abrir um espaço para que o servidor expusesse suas impressões, além de críticas, elogios e sugestões, sobre a cultura organizacional do IFPB no contexto da expansão da Rede .

A coleta se deu eletronicamente, através do e-mail institucional pessoal de cada servidor, para onde foi enviado o *link* de acesso à pesquisa para todos os 224 (duzentos e vinte e quatro) servidores técnico-administrativos da Reitoria e respondido por meio do formulário eletrônico *Google Drive*². Do total de servidores que receberam a pesquisa em seu e-mail e optaram voluntariamente por participar da mesma, alcançamos a amostra de 90 (noventa) servidores, correspondendo a 40% (quarenta por cento) do total de servidores lotados na Reitoria.

Nesse contexto, foi utilizada amostra não probabilística, pois, segundo Acevedo e Nohara (2006), na amostragem não probabilística, as pessoas são

² O **Google Drive** é um pacote de aplicativos do Google. Funciona totalmente on-line diretamente no browser. Disponível em: <https://www.google.com/intl/pt-BR/docs/about/>

selecionadas de acordo com a conveniência, ou seja, são os sujeitos que estão ao alcance do pesquisador. No que tange ao tamanho da amostra, este é estabelecido, sem nenhuma base de sustentação técnica, ficando a critério do pesquisador definir o número de participantes na pesquisa, conforme explica Acevedo e Nohara (2006, p. 59), “a amostragem não probabilística não exige que se utilizem fórmulas para encontrar o tamanho da amostra representativa do universo”.

Os resultados quantificáveis foram organizados e fornecidos pela própria ferramenta do *Google Drive*, em uma planilha do *Excel*, gerando gráficos no formato “pizza”. Porém, por opção nossa, os gráficos foram transformados em tabelas, para uma melhor visualização dos resultados da pesquisa apresentada. Quanto ao tratamento dos dados qualitativos, utilizou-se da Análise de Conteúdo para a análise dos resultados apresentados nas questões abertas.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é definida como um instrumento de análise, um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos. Ainda segundo esse autor, na análise quantitativa, a frequência com que surgem certas características do conteúdo, poderia servir de referencial. Já na análise qualitativa, o referencial seria a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração (BARDIN, 1977).

Desta forma, foi possível dar resposta aos objetivos propostos através do instrumento de coleta de dados aplicado aos servidores técnico-administrativos disponíveis em colaborar com a pesquisa, sendo dispensada a identificação do respondente, haja vista a influência de sentimentos como medo, receio, ou apreensão em expor opiniões, que possam interferir nos resultados do estudo.

Considerando o objetivo do estudo, os dados obtidos foram tratados sistematicamente como pesquisa quantitativa (percentual, média e outros), e em seguida, tabulados e apresentados através de tabelas e/ou gráficos, e também, na forma de pesquisa qualitativa, por meio de análise do pesquisador.

Estrutura e organização do trabalho

Para o alcance dos objetivos propostos, a estrutura do trabalho foi composta por cinco capítulos, assim distribuídos:

No primeiro capítulo, a Introdução da pesquisa, abordamos a justificativa para a relevância do estudo, a problematização, os objetivos, os procedimentos metodológicos além desta apresentação da estrutura e organização do trabalho.

No segundo capítulo, denominado “Cultura Organizacional e Serviço Público no Brasil”, apresentamos abordagens e conceitos sobre cultura organizacional, situamos a cultura das organizações públicas no Brasil, além de historiar o serviço público do Brasil e discutir sobre o comportamento do servidor público, envolvendo os aspectos da satisfação no trabalho.

No terceiro capítulo, tratamos do tema sobre “A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: a expansão e seus aspectos”, caracterizamos o processo da expansão da educação no Brasil, perpassando pela educação profissional e tecnológica até chegar ao IFPB, desde a centenária Escola de Artífices, destacando sua história e caminhos percorridos.

No quarto capítulo, intitulado de “Os Efeitos da Expansão da Rede Federal De Educação Profissional, Científica e Tecnológica na Cultura Organizacional, sob a Ótica dos Servidores Técnico-Administrativos do IFPB”, apresentamos as análises dos resultados obtidos na pesquisa, em que ficou caracterizado o perfil do servidor técnico-administrativo do IFPB, os níveis de satisfação no trabalho dos servidores, conhecemos a percepção desses servidores em relação à cultura organizacional e ao processo de expansão no IFPB e ainda identificamos se o servidor tem exercido influência na construção de uma nova cultura na instituição ou tem sido por ela influenciado.

No quinto capítulo, “Considerações Finais”, finalizamos o estudo, apresentamos nossas conclusões da pesquisa, justificamos o alcance dos objetivos, além das recomendações e sugestões para a gestão e para futuras novas pesquisas.

Deste modo, sintetizamos no Quadro 1, a seguir, a relação dos objetivos traçados associando sua abordagem aos seus respectivos capítulos e onde estão contemplados no instrumento de coleta de dados.

Quadro 1 – Objetivos / Capítulo / Instrumento de Pesquisa / Níveis Culturais

OBJETIVOS	CAPÍTULO	INSTRUMENTO DE PESQUISA	NÍVEIS CULTURAIS
Geral: Analisar os efeitos da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica sob a percepção da cultura organizacional dos servidores técnico-administrativos do IFPB.	Capítulo 4 e 5	Partes 2 a 6	Crenças e valores expostos; Suposições básicas.
Específico 1: Compreender a cultura organizacional no serviço público e no IFPB no contexto da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;	Capítulo 2		-
Específico 2: Caracterizar o processo da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;	Capítulo 3		-
Específico 3: Caracterizar o perfil do servidor técnico administrativo do IFPB, identificando os níveis de satisfação no trabalho;	Capítulo 4	Partes 1 e 5	Artefatos; Suposições básicas.
Específico 4: Conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos em relação à cultura organizacional do serviço público no IFPB e ao processo da expansão da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica;	Capítulo 4	Partes 2, 3 e 4	Crenças e valores expostos; Suposições básicas; Artefatos.
Específico 5: Identificar a influência dos servidores técnico-administrativos na construção de uma nova cultura organizacional no IFPB.	Capítulo 4	Parte 3	Suposições básicas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL

Para um melhor entendimento acerca da cultura das organizações públicas no Brasil, apresentaremos conceitos e abordagens que contribuem para a compreensão de aspectos e traços relacionados à cultura organizacional e ao serviço de organizações públicas no Brasil.

Inicialmente, são tratados os conceitos e diferentes abordagens de cultura e cultura organizacional de organizações públicas e é apresentado um breve histórico do serviço público no Brasil, bem como suas características.

No final do capítulo, buscaremos compreender o comportamento do servidor público frente a esta cultura burocrática e paternalista, na perspectiva da ética e da satisfação no trabalho.

2.1 A cultura das organizações públicas no Brasil

Diante de uma sociedade globalizada e de mudanças rápidas e constantes, compreender a cultura organizacional no contexto das organizações públicas em face de uma dinâmica burocrática já arraigada torna-se de singular importância. “As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos”, afirmam Pires e Macedo (2006, p. 83). Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, de onde se possa obter as melhores forças para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

Segundo orientam Pires e Macedo (2006), deve ser salientado o uso do termo “organizações públicas”, no sentido *lato*, referindo-se ao seu caráter de organização gerida pelo poder público, devendo ser resguardadas as especificidades regionais e cuidando para que as características apresentadas sejam consideradas dentro do contexto maior.

Segundo explica Schein (2009, p.07), “a cultura como conceito tem uma história longa e diversificada”. Para o autor, nas últimas décadas a cultura como conceito tem sido usada para se referir ao clima e às práticas organizacionais desenvolvidas ao lidar com pessoas. Daft (2005) define cultura organizacional como

um conjunto de valores, crenças, entendimentos e normas compartilhadas pelos membros de uma organização. À medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos na forma de pensar, agir e tomar decisões.

São muitos os conceitos existentes para cultura organizacional. Na concepção de Chiavenato (2004), a cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros. Ao passo que para Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 367), “é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e sobre o seu trabalho”.

Em resumo, segundo Schein (2009, p. 16), “podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros”. O autor justifica que esses vários elementos compartilhados formam padrões que, enfim, podem ser denominados de cultura.

A cultura pode ser uma barreira para qualquer aspiração, bloqueando mudanças vitais, mas também pode ser um importante agente de transformação. Isso se justifica porque, segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 371):

[...] ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais. Consequentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho.

Na visão de Schein (2009), a cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, ou seja, em diferentes graus de visibilidade para quem a observa. Os principais níveis de análise cultural, segundo Schein (2009) são:

- Artefatos – São as estruturas e processos organizacionais visíveis. Está na superfície e inclui todos os fenômenos que o indivíduo vê, ouve ou sente;

- Crenças e valores expostos – As estratégias, metas, filosofias. Algumas suposições do indivíduo sobre o que é certo ou errado, o que funcionará e o que não funcionará, por exemplo;
- Suposições básicas – São crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. Quando uma solução funciona repetidamente, o indivíduo passa a aceitá-la como verdadeira, como realidade.

Na superfície da cultura estão os artefatos, justifica o autor, aquilo que se vê, ouve e sente. Inclui ambiente físico, linguagem, maneiras de comunicar, mitos histórias contatadas, o clima, comportamento visível dos membros, dentre outros.

Ainda em seu estudo sobre cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, Pires e Macedo (2006) definem os seguintes aspectos como componentes importantes do tipo nacional brasileiro de cultura organizacional: culto da personalidade; dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social; presença de traços decorrentes de sua colonização por aventureiros (questões antropológicas); ausência de culto ao trabalho, dentre outras características marcantes e que envolvem os três níveis da cultura citados por Schein.

Por outro lado, com frequência os trabalhadores de organizações públicas brasileiras necessitam possuir habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração pouco competente dos gestores (PIRES e MACEDO, 2006). Percebe-se que nas organizações públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder. A dificuldade dos gestores desenvolverem uma identidade coerente com seu discurso deixa claro o distanciamento entre o discurso adotado e a prática desempenhada.

Nesse sentido, Schein (2009) aponta para várias tipologias sobre o uso da autoridade na organização, dentre as quais destacamos a autocrática (foco na tarefa e baseada no individualismo), a democrática (foco nas pessoas e baseada no coletivismo), a paternalista (relações interpessoais como de pai e filho, protecionista) e a abdicadora/liberal (pessoas com liberdade, porém, pode haver negligência). E, segundo o autor, essas tipologias lidam mais com poder e controle do que com intimidade e relacionamento entre colegas.

As organizações brasileiras enfrentam grandes desafios nos últimos anos em vários aspectos, principalmente quando novos modelos de gestão são importados e, muitas vezes, empurrados à força no nosso cotidiano. Porém os

resultados nem sempre são satisfatórios, pois devido às muitas incompatibilidades, não se adequam totalmente com a nossa realidade. Todos esses fatos se justificam devido às características específicas da cultura brasileira, “por conta de sua história e da influência de diversos povos no processo de colonização, o Brasil formou uma identidade nacional bastante singular”, defendem Tanure; Evans; Pucik, (2007, p. 7).

Ainda segundo esses autores, o Brasil é um país onde o poder ainda é muito concentrado, centralizado, embora o discurso dos gestores tenha evoluído bastante nos últimos anos. Isso tem raízes na história da colonização brasileira onde a submissão da população ao domínio de soberanos era claramente presente. A percepção dos gestores é que as relações de poder ainda estão muito marcadas pelo significado da autoridade.

Tendenciosamente, em algumas organizações públicas, de forma geral, ainda é comum o culto ao poder e até mesmo ao nepotismo (embora fortemente combatido atualmente), diante deste fato Tanure; Evans; Pucik, (2007, p. 11) explicam que:

[...] na típica cultura brasileira evita-se o conflito com quem tem mais poder. Os que ocupam posição de relativamente menos poder fogem do embate, pois querem preservar a estrutura das relações pessoais, que estaria ameaçada em um confronto aberto e direto.

Segundo Castor e José (*apud* PIRES e MACEDO, 2006), a história da administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos interesses econômicos retrógrados e conservadores; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais. Essas forças modernizantes exigem novas missões para o Estado, principalmente na área econômica e social, que hoje apontam para a globalização e o liberalismo, procurando introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações.

Faz-se necessário a criação de uma cultura voltada para as pessoas, que mantém os funcionários felizes e produtivos. As pessoas e a forma como elas são tratadas em uma organização é considerado um dos fatores que mais aumenta o

valor de uma empresa e a cultura organizacional como um importante mecanismo para atrair, motivar e manter colaboradores talentosos, defende Daft (2005). A decadência da qualidade dos serviços públicos gera e perpetua uma baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido, contribuindo, assim, para gerar um ciclo vicioso de insatisfação e frustração de servidores e usuários.

Em seu artigo *Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*, Carbone (2000), apresenta algumas características da organização pública que dificultam a sua mudança. São as seguintes, a saber:

- **Burocratismo** — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país;
- **Autoritarismo/Centralização** — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- **Aversão aos Empreendedores** — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- **Paternalismo** — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- **Levar Vantagem** — desconsideração do bom senso; ética dúbia, nepotismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços;
- **Reformismo** — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. A esfera pública ainda é percebida como um terreno onde predominam o apadrinhamento e as relações de favorecimento pessoal, além dos privilégios que contornam as normas formalmente instituídas. Pires e Macedo (2006) complementam dizendo que o sentimento de iniquidade e injustiça, bem como a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produz frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança. A descontinuidade administrativa é um dos pontos que mais diferenciam a organização pública da privada, revelam os autores (op., cit., p. 97).

Nesse sentido, um dos maiores desafios para a gestão pública é, sem sombra de dúvidas, a transformação da cultura atual e ainda predominante e de sentido pejorativo do “serviço público”. A transformação cultural numa organização não se dá do dia para a noite. É preciso investimentos que propiciem o crescimento, o

aprendizado e a reeducação de cada servidor, já que o ser humano é a peça fundamental, neste complexo tabuleiro que são as instituições públicas. O grande diferencial, seguramente, está na mobilização das pessoas, estimulando o servidor à conscientização de sua responsabilidade e do prazer de ser útil e comprometido. Em sentido contrário, Moutinho (*apud* FLORÊNCIO, 2013, p. 40) enfatiza que:

[...] as empresas públicas são organizações de cultura forte e estabilidade elevada, resultando numa baixa rotatividade da sua mão-de-obra, sendo considerada como uma importante e indispensável exigência para o alcance do processo de transformação de uma organização em uma cultura.

Nessa direção, observa-se a necessidade de balanceamento dos traços da cultura do serviço público, transformando os pontos negativos e valorizando os positivos para, assim, construir-se um ambiente de trabalho produtor. Uma visão geral da sociedade ainda é da “cultura do serviço público” como algo que represente excesso de regras, burocracia, morosidade e descomprometimento com a “coisa pública”. Apenas uma nova visão e atuação positiva, que venham a quebrar antigos paradigmas e regalias dessa cultura, possibilitariam uma reversão. Marcado pelo excesso de burocracia e controle, pela hierarquia, concentração do poder e privilégios, problemas tão comuns ao serviço público brasileiro, sempre há a necessidade de intervir na sua cultura organizacional. Não há dúvida de que, para se conquistar uma postura proativa dos servidores é necessário estimulá-los e envolvê-los em um processo de construção de novos comportamentos.

Aos gestores, é preciso a compreensão de que a cultura organizacional desponta como patrimônio intangível de suma importância a uma organização. Toda e qualquer organização está inserida num ambiente político e social em que existe uma interação mútua de influências, e as pessoas são os agentes que contribuem diretamente nessa interação. E estas têm seus valores e normas que condicionam suas tomadas de decisão.

Na essência da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que regulam os comportamentos dos participantes e os ajudam a entender a organização, que são passados e comunicados de uma pessoa para outra, através dos elementos da cultura organizacional, que segundo Wagner III e Hollenbeck (2006) são as cerimônias, os ritos, os rituais, as histórias, os mitos, os heróis, os símbolos, a linguagem. A cultura organizacional origina-se das maneiras

informais de proceder das organizações, porém, exerce forte influência no modo como os participantes dessas organizações atuam diariamente em seus cargos e funções, conseqüentemente, em seus comportamentos e atitudes que adotam no trabalho. Assim, a cultura organizacional vai sendo propagada, seja ela negativa ou positiva. E isso ocorre porque normas e valores culturais fornecem informação social, o que ajuda aos membros da organização a proporcionar e a determinar o significado do trabalho e da organização onde trabalham, explica Wagner III e Hollenbeck (2006).

É interessante lembrar que o servidor e o seu desempenho profissional nas instituições públicas são considerados fatores de suma importância para o efetivo progresso da qualidade do serviço público. E esse progresso passa, necessariamente, pelo reconhecimento de que a gestão precisa ser sustentada por uma cultura voltada para as pessoas, capaz de “mover” os indivíduos em uma mesma direção. Essa direção deve estar norteada no fato de que o sucesso de toda a instituição depende fortemente da contribuição individual de cada um, da forma como as pessoas estão organizadas, envolvidas, lideradas, capacitadas e como são direcionadas num ambiente capaz de proporcionar satisfação e realização profissional. Sim, é possível sentir-se realizado no serviço público.

De acordo com Daft (2005), mesmo em uma organização aparentemente simples, os desafios do ambiente interno e externo podem causar danos incalculáveis. As ações do governo e a burocracia, por exemplo, também afetam o ambiente e podem fomentar uma crise. Daft (op. cit.) ainda continua acrescentando que, o ambiente interno, no qual cada gestão atua diretamente, inclui a cultura organizacional, a tecnologia, a estrutura e as instalações físicas. A cultura precisa ser adequada às necessidades do ambiente externo e das estratégias institucionais, promovendo, assim, um ambiente interno com pessoas comprometidas a favor de uma instituição com alto desempenho.

Mudar esse cenário no serviço público é envolver os gestores a desenvolver uma cultura em que todos possam acreditar nos valores da organização por meio de palavras e ações, envolvendo os servidores na determinação desses valores. Não é fácil criar e manter uma cultura forte nas organizações em constante mudança de hoje, mas, por meio de palavras e especialmente de ações, os gestores deixam todos na organização sabendo o que é realmente importante para todos.

De características peculiares e atuando em um contexto globalizado, a cultura e os difíceis resultados das organizações públicas no Brasil deixam a desejar e, pior, tendem a se perenizar. Os projetos para mudanças e intervenções, caso sejam de interesse do poder público, deveriam representar as aspirações da sociedade organizada, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade (PIRES e MACEDO, 2006).

Tomando-se por base todo o exposto, pode-se concluir que a cultura organizacional é a origem de toda e qualquer mudança organizacional, pelo seu importante papel como formadora dos padrões de comportamentos coletivos dos servidores públicos brasileiros.

2.2 O serviço público do Brasil

Antes, porém, de qualquer análise sobre o serviço público brasileiro, convém realizar uma breve retrospectiva histórica sobre as origens do funcionalismo público em nosso país. Ainda na história das civilizações, percebe-se que o comportamento do ser humano de hoje reflete heranças do passado e é influenciado pela cultura. Diante disto, buscamos identificar pontos culturais relevantes que possam ajudar a entender a análise do problema.

Conforme observa Souza (2002), pelo simples fato do Brasil ter sido colonizado por Portugal, um país onde imperava o patrimonialismo, a cultura meritocrática não aparece como fato histórico nas origens da sociedade brasileira, sobretudo na formação do comportamento do servidor público. Começa-se a se enraizar na cultura brasileira traços da burocracia e autoritarismo portugueses, em que o desempenho tinha pouca relevância. Até hoje, de alguma forma, ainda são associados ao serviço público brasileiro, os vícios do patrimonialismo, como a falta de decoro, o apadrinhamento e a corrupção, persistem, apesar de causar repúdio à sociedade, explicam Mendes e Andrade Júnior (2010).

A administração ou serviço público do Brasil tem uma desgastante história de reformas no modo de governo, sofrendo ao longo do tempo grandes e várias transformações e mudanças. Patias e Minho (2012, p. 07) destacam que:

A estruturação do estado desde os tempos antigos vem se transformando lentamente, desde o tempo da monarquia até a democracia. No Brasil foram apenas duas grandes reformas: uma no governo Vargas – a Administração Pública Democrática – e a segunda no Governo FHC chamada de Reforma ou Administração Gerencial, sendo que mesmo assim até os dias de hoje ainda persistem algumas influências do Patrimonialismo.

Diante da necessidade de situar a gestão pública brasileira, se fez inevitável contextualizar a proposta de Reforma do Estado Brasileiro. Conforme explica Leite (2014), durante a década de 1990, a chamada “Nova Gestão Pública” influenciou muitos países nos processos de Reforma administrativa para mudanças no setor público. Segundo o autor, no Brasil, foi Bresser Pereira que iniciou a Reforma da Gestão Pública em 1995, no então governo de Fernando Henrique Cardoso - FHC, quando foi Ministro da Administração e Reforma do Estado - MARE (1995-1998), objetivando promover a quebra do burocratismo, a descentralização administrativa e das políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, *apud* LEITE, 2014).

Nesse sentido, Leite (2014, p. 79) destaca que:

Nessa conjuntura, ao ser indicado para a direção do MARE, Bresser Pereira demonstrou grande interesse pelas experiências de Reforma do aparelho do Estado realizadas em outros países e passou a analisá-las para formular uma proposta de adaptação dos modelos gerenciais estrangeiros ao contexto brasileiro [...]

No entanto, Reis (2014) esclarece que para um melhor entendimento do tipo de administração pública e de Estado pensado por Bresser Pereira para o caso da reforma brasileira se faz necessária a compreensão dos modelos de administração pública preexistentes no cenário brasileiro, ou seja, o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. A administração pública brasileira tem suas raízes cristalizadas no Estado patrimonial que possui sua origem e formação em Portugal (REIS, 2014). A administração pública patrimonialista se distingue pela fundamental característica da proximidade entre o público e o privado, na verdade o que existe é uma apropriação do que é público pelo governante, que utiliza o bem público como se fosse parte de sua propriedade (SETTI *apud* REIS, 2014).

Nesse contexto, Reis (2014) interpreta que a administração pública burocrática foi implantada no Brasil em 1936 e foi adotada por se configurar como uma opção muito superior à administração patrimonialista. Caracteriza-se pela racionalização dos processos administrativos, onde esses critérios de racionalidade,

legalidade, normas, formalidade, dentre outros, são os princípios básicos de uma administração pública burocrática, destaca o autor.

O terceiro modelo de administração pública citado é o modelo chamado por Bresser Pereira de gerencial, que surge devido “a falta de eficiência para atender as novas demandas do mundo globalizado, aliado ao desgaste do modelo burocrático de administração” (BRESSER-PEREIRA *apud* REIS, 2014, p. 114). Assim, a partir da segunda metade do século XX e em resposta à crise da forma burocrática de administrar o Estado, surge a proposta da administração pública gerencial, orientada pelos valores de eficiência e da eficácia, como forma de aumentar a sua governança e proteger o patrimônio público (PEREIRA e SPINK, *apud* REIS, 2014).

No entanto, Setti (*apud* REIS, 2014) explica que mesmo sendo o alcance de uma administração gerencial com ênfase nos resultados o objetivo das reformas, o que realmente ocorreu foi a coexistência dos três modelos de administração pública.

Em suma, Leite (2014) conclui que Bresser Pereira assumiu a condução da Reforma na administração pública brasileira que propôs diversas mudanças organizacionais e institucionais para o aparelho do Estado brasileiro. O objetivo era a substituição da gestão pública burocrática pela chamada “administração pública gerencial”, com ênfase nos resultados. Porém, “é fato que a Reforma não está completa, existindo ainda resquícios do patrimonialismo e da burocracia que ainda travam a prática eficiente da administração pública gerencial no Brasil”, conclui Reis (2014, p. 104).

Após a contextualização da Reforma do Estado Brasileiro, retomamos nossa discussão sobre a administração ou serviço público no Brasil. Carbone (2000, p. 01) analisa o ambiente cultural brasileiro e apresenta dados históricos quando relata que “a história da administração pública no Brasil tem menos de 500 anos”. O autor (*op. cit.*) ainda manifesta sua franqueza quando diz que:

[...] para sobreviver no país, em especial vivendo da máquina pública, sempre foi necessário muito jogo de cintura, muita esperteza, amigos influentes, habilidades diplomáticas para não ferir suscetibilidades, paciência, compreensão para com a incompetência alheia e outras coisas do gênero (CARBONE, 2000, p. 01).

E, segundo observa Bergue (2010), no cenário atual das organizações públicas ainda é perceptível um alto nível de paternalismo, ou seja, vantagens que favorecem a um determinado grupo da organização em relação aos demais, assim

como outros contornos que podem evidenciar a cultura de uma organização. Assim como alguns traços culturais podem ser generalizados, como relacionamento interpessoal, ambiente organizacional turbulento, a rotina no trabalho, além do conforto da estabilidade em relação ao servidor público. Pires e Macedo (2006) acrescentam outros traços culturais específicos das organizações públicas que influenciam diretamente os resultados, tais como: o excesso de burocracia, a interferência política, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo e a descontinuidade da gestão, nem sempre profissionalizados.

Observa-se, portanto, que a cultura organizacional da administração pública sem uma estrutura mais flexível acaba levando a organização de maneira que ela não consiga se desenvolver, processar e sistematizar os serviços públicos por ela prestados. A organização não alcança eficiência, eficácia e efetividade na prestação de seus serviços. São inúmeras as queixas no que diz respeito à ineficiência dos gestores públicos, por exemplo, no que se refere ao maior número de concessões e oportunidades aos servidores docentes, em detrimento dos servidores técnico-administrativos, estes sempre com poucas chances de capacitação, qualificação ou reciclagem para o desempenho de suas funções. Como consequência disto, muitos cargos, principalmente de gestão, são preenchidos por pessoas, muitas vezes, sem capacidade ou a competência técnica necessárias para o desempenho da função, realidade bastante experienciada no processo da expansão com a criação dos novos *campi*.

A estabilidade dos servidores públicos, concedida após a Constituição Federal de 1988 (art. 41), por exemplo, tem sido um dos assuntos mais debatidos ultimamente no Brasil, e sua produtividade sempre vem à tona. Ela pode ser, no entanto, apenas a ponta do *iceberg*. Isso porque a estabilidade nunca foi avaliada em sua plenitude, conforme deveria e determina a própria Carta Magna.

Para adentrar numa discussão sobre estabilidade do servidor público seria necessário maior aprofundamento teórico e prático, porém, é inevitável reconhecer que o benefício indiscriminado da estabilidade a todos os servidores públicos tem gerado o entendimento de que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não são costumeiramente punidas com a demissão, implicando em um forte aumento da ineficiência do servidor público, considera Pereira (*apud* SOUZA e PURIFICAÇÃO, 2004). Pires e Macedo (2006) complementam que se pode dizer que inexistente uma defesa da estabilidade como um princípio ideativo. Pelo

contrário, há uma noção associada a descompromisso, desmotivação e mau desempenho. Ainda que grande parte dos cidadãos avalie negativamente a estabilidade do ponto de vista de suas consequências para o desempenho no trabalho, ninguém quer abdicar dessa condição. Isto se explica não apenas pelo próprio fato de consistir em direito adquirido, mas também pela desconfiança que predomina entre os trabalhadores em relação à manutenção e/ou cumprimento das regras do jogo e ao efetivo exercício da meritocracia no setor público (PIRES e MACEDO, 2006).

O benefício da estabilidade tem induzido os servidores a uma acomodação, pela tranquilidade de não correr o risco de perder o emprego. Em empresas privadas, é comum perceber as equipes sempre em busca de maiores desempenhos, pela constante ameaça do desemprego para quem não gera o resultado esperado.

Por isso, as organizações públicas de hoje precisam continuamente se adaptar às novas situações, se elas quiserem prosperar. A falta de inovação é amplamente reconhecida como um dos problemas mais críticos que as empresas enfrentam hoje (DAFT, 2005). É preciso desenvolver tecnologias melhoradas, implementar novos sistemas administrativos e atualizar as habilidades dos colaboradores. Nesse novo cenário organizacional guiado por novas tecnologias, as ideias, as informações e os relacionamentos estão se tornando essencialmente importantes, e essas novas tendências, como a administração do conhecimento, por exemplo, requerem mudanças profundas na organização e nas pessoas com um todo.

Amorim, Silva e Amorim (sd), em seu estudo sobre “A difícil missão de gerir pessoas em organizações públicas: impossível?”, explicam que o servidor de organizações públicas, geralmente, é visto como ineficiente e descomprometido com o seu trabalho e instituição e, muitas vezes, não está disposto a mudar. Pessoas criativas são conhecidas pela originalidade, curiosidade, persistência, receptividade às novas ideias e, principalmente, por demonstrarem grande prazer naquilo que fazem. E o serviço público também é cheio delas, mas pode perdê-las se algo não for feito para manter este entusiasmo.

É preciso perceber que valorizar iniciativas proativas, comemorar as pequenas vitórias e estimular a criatividade dos servidores pode ser o caminho para uma nova realidade funcional em organizações públicas. Não estamos falando de

grandes investimentos de recursos financeiros, talvez seja muito mais importante o envolvimento de um grupo de servidores em busca de um novo modelo de desempenho. Diante de tudo, considera-se que uma das contribuições relevantes é redescobrir e valorizar o potencial humano da instituição; proporcionar e desenvolver a autoestima dos servidores, redescobrir a emoção no trabalho, aumentar os níveis de confiança, orgulho e envolvimento no trabalho em equipe.

São muitas as formas de se aumentar o potencial para a satisfação dos servidores. Alguns deles gostariam de saber como estão se saindo, um *feedback* poderia ser útil. Outros desejariam um líder que os considere, que demonstre interesse por seus sentimentos e que também forneça oportunidades para que participem da tomada de decisões. Para Sousa e Purificação (2004, p. 05 e 06):

É recomendável que os servidores públicos se permitam buscar novas formas de desenvolvimento de tarefas, o que pode vir a transformá-los em pessoa proativas, que não se satisfaçam com a primeira resposta obtida e que saiam em busca de alternativas, a fim de estarem sempre preparados para novos desafios.

É sabido que o servidor exerce um papel importante para um serviço público de qualidade. Essas pessoas devem ser proativas e resilientes, sendo esse comportamento indispensável para o sucesso da instituição. “O mundo atual exige dinamismo. O profissional de hoje tem que ser eclético. É preciso que cada servidor reconheça até que ponto é capaz de ir e nunca se conformar com que já conquistou”, defende Sousa e Purificação (2004, p. 6).

2.3 Comportamento do servidor público: ética e satisfação no trabalho

Como já mencionado em abordagem anterior, melhor seria procurar entender as origens do funcionalismo público no Brasil retornando ao período colonial e analisando um pouco da história de Portugal que, ao colonizar nosso país, trouxe alguns costumes culturais, que ainda podem ser percebidos nos dias de hoje, principalmente no que diz respeito à forma de administrar, a hierarquização e ao comportamento do cidadão.

É indiscutível que, ainda hoje se assiste a uma série de situações desencadeadas nas organizações públicas que retratam o despreparo das mesmas

para com os seus servidores, principal elo entre a instituição e a sociedade. Mas, tem havido consenso entre diversas literaturas que sugerem o investimento no ser humano como principal alvo a ser atingido. Desta forma, torna-se oportuno que as políticas e práticas de gestão de pessoas sejam reavaliadas e direcionadas de maneira a fazer aflorar, efetivamente, o que as pessoas têm de melhor.

Segundo Marras (2000), um dos campos de preocupação da gestão é o ato de formar e desenvolver multiplicadores dentro da organização, pessoas reconhecidas pela postura, conhecimento, habilidade e sensibilidade no relacionamento com seus subordinados. Assim, uma nova postura é exigida do servidor público frente às inúmeras transformações de uma sociedade globalizada e uma nova visão sobre as atribuições da gestão de pessoas, antes entregue a um departamento de pessoal e hoje entendida como de responsabilidade de cada um. O papel da gestão tornou-se estratégico demais para ser deixado em mãos burocráticas, passando a desempenhar sua principal função que é abastecer os gestores da instituição de talentos humanos, o verdadeiro capital do atual mundo globalizado.

A ausência de pessoas comprometidas com o serviço público tem exposto negativamente o atendimento prestado à sociedade. Schein (2009, p. 09) considera que “ficamos, às vezes, surpresos pelo grau em que indivíduos e grupos na organização continuam a se comportar de modo obviamente ineficaz”. É preciso considerar o servidor como personagem principal de todo o processo administrativo, sendo este o verdadeiro sentido de se estudar as pessoas na gestão pública. É inadmissível pensar em resultados positivos sem pensar “primeiramente” nas pessoas envolvidas, ou seja, nos servidores. Para manter as pessoas como servidores ativos e participantes num processo de gestão em que a qualidade do serviço prestado seja prioridade, é preciso haver algum tipo de continuidade e uma noção de pertencimento, pois valorizar as pessoas não é um gesto de bondade, é um investimento, e o retorno se dá em forma de atitude. “As pessoas acreditam que fazem parte do jogo”. (STEWART, 1998, p.73).

Segundo Mendes e Andrade Júnior (2010), são as lideranças de níveis hierárquicos mais altos as responsáveis pela criação e manutenção de uma cultura com destaque para a importância da conduta ética. Os autores acrescentam que “a promoção do comportamento ético em ambiente laboral depende da inserção da ética na cultura da organização” (op. cit., p. 118). Por isso, os valores éticos devem

ser incorporados às políticas da instituição e o código de ética, amplamente divulgado.

Não se pretende explorar aqui a seara da ética no serviço público, pois, para tal feito seria necessário um extenso e exaustivo estudo e domínio sobre o assunto, entretanto, falar sobre comportamento do servidor público no Brasil sem falar sobre ética seria, no mínimo, incoerente.

Há mais de duas décadas, em cada um dos órgãos do Poder Executivo Federal existem Comissões de Ética Setoriais nomeadas com o principal objetivo de dar publicidade ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, e ainda hoje, após 20 anos de vigência, muitos servidores desconhecem o código que deveria nortear sua conduta, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele.

Meira (*apud* MENDES e ANDRADE JÚNIOR, 2010) classifica o trabalho de institucionalização da ética como uma ação tipicamente gerencial. Para esse autor, o problema chave do serviço público no Brasil é exatamente a falta da disseminação dos valores éticos. O Código de Ética Profissional do Servidor Público do Poder Executivo Federal traz em seu capítulo I, Seção I:

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

Explicam Mendes e Andrade Júnior (2010, p. 120), que “a assimilação do tema: ética, no sentido de aprendizagem, é considerada difícil”. E, ainda, complementam dizendo que os cursos oferecidos sobre ética devem ser ministrados várias vezes para que a informação comece a ser assimilada.

Ainda para esses autores, fala-se sobre comportamento moral quando há responsabilidade do indivíduo sobre os atos praticados, esse é o valor da ética, pois

estuda um comportamento humano que é considerado valioso, obrigatório e inevitável, no que se referem aos princípios, valores, normas e juízos morais. “Moral e ética denotam um comportamento adquirido ou conquistado por hábito”, explicam Mendes e Andrade Júnior (2010, p. 116).

De fato, subjugar todos os servidores à ética no serviço público é algo de difícil concretização, não obstante se faça necessário no processo disciplinador e norteador da conduta desses servidores, a ética é instrumento para aplicação a casos concretos de transgressões, como por exemplo, o não cumprimento de horários e a cortesia e/ou privilégio exagerados em alguns relacionamentos interpessoais (*op. cit.*). Porém, há motivos para se questionar se o investimento em programas de Gestão da Ética pode representar a tentativa de mudar paradigmas no serviço público. Vásquez (*apud* MENDES e ANDRADE JUNIOR, 2010, p. 123) afirma que “a moral e a ética denotam um comportamento adquirido ou conquistado por hábito”. E, ainda, para Daft (*apud* MENDES e ANDRADE JUNIOR, 2010, p. 124), a divulgação do código de ética “é essencial para a inserção da ética na cultura da organização” e para o processo como instrumento de conscientização.

Assim, o código de ética do servidor público, reconhecido como instrumento norteador de conduta, por si só não resolve o problema, que está além de uma conduta profissional. O servidor público antes de estar no exercício de sua função laboral é um cidadão; cidadão este que vive em sociedade, cujas “regras básicas” de convivência não se apresentam tão distintas dos padrões de conduta básicos esperados de um servidor público. E se esse mesmo servidor também já fez parte dos quadros de empresas oriundas da iniciativa privada (onde regras disciplinadoras são mais eficazes, diante da ameaça da demissão), aí sim, não se compreende tamanha discrepância de comportamentos. Porém, Carbone (2000, p.2), questiona:

Como mudar o comportamento alheio, se nem conhecemos com clareza o funcionamento das nossas próprias reações? Para mudar, é preciso conhecer. Intervir por intervir é uma péssima saída. Quando se trata de mudança cultural, ela precisa ser planejada com muita precisão e dentro de parâmetros legitimados pela própria cultura.

Será a cultura organizacional do serviço público já tão arraigada nos padrões de comportamento do servidor capaz de se sobrepor aos valores e à maneira de alguém se conduzir, enquanto cidadão, em qualquer situação de similaridade que exija uma conduta ética, moral, íntegra e justa? Esse cidadão, que se submete

corretamente às filas, se conduz legalmente no trânsito, não faz uso indevido de vagas reservadas para atendimento prioritário em estacionamento, nem procura apoderar-se do famoso “jeitinho brasileiro” em suas causas pessoais, será esse o servidor público “taxado” pela sociedade como ineficiente ou descomprometido? Essas questões vão além de qualquer entendimento. Mendes e Andrade Júnior (2010, p. 124) corroboram dizendo que “há distanciamento entre os papéis desempenhados pelo indivíduo e o cidadão que exerce a função de servidor público. Esse distanciamento expressa-se pela falta de conexão entre a percepção de ser ético, cidadão e servidor”.

Faz-se necessário priorizar o caráter gerencial do processo de institucionalização da ética no serviço público. Ao se estabelecer a relação entre a ética, a estrutura e a cultura da instituição, torna-se evidente a estrutura e a cultura organizacionais como ferramentas para a disseminação dos valores éticos dentre os servidores. Quanto mais se compreende a condição humana, melhor se torna como gestor. O famoso ditado “as pessoas são nosso patrimônio mais importante”, muitas vezes não passa de discurso vazio. Não se pode mais exigir a lealdade das pessoas, sem antes tê-la conquistado.

Porém, ainda se faz indispensável um melhor entendimento sobre o estudo das pessoas nas organizações, cujo debate acadêmico teve como marco, a experiência realizada pelo cientista social australiano e professor de Harvard, Elton Mayo, que teve como objetivo estudar as relações entre a produtividade e as condições de trabalho (SILVA, 2004). Iniciava-se, assim, uma nova era na administração voltada para o comportamento humano em contrapartida a então vigente abordagem mecanicista. Conquistar a lealdade e promover a motivação das pessoas eram os objetivos centrais do movimento, que tinha como premissa a existência de um conflito entre os interesses individuais e os objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, é interessante salientar que essa mudança na forma de se gerir com as pessoas significa uma nova atitude, um novo enfoque, dada a singularidade deste novo tempo globalizado, em que tudo está mudando constantemente. Neste contexto, as duas posições frequentemente encontradas no serviço público - o autoritarismo e o paternalismo - que caracterizavam as relações tradicionais devem perder completamente seu espaço. Investigando sobre a reforma da gestão pública, Marini (1998) já dizia que saíam de cena os modelos

centralizados, a rigidez hierárquica, o excessivo controle, surgindo uma nova forma de relacionamento baseada nos princípios da responsabilização, comprometimento e reconhecimento.

Souza (2002) destaca que a cultura ainda paternalista e corporativista existente em algumas instituições da administração pública e a inexistência de uma cobrança efetiva de resultados, muitas vezes, prejudicam a criatividade e a oportunidade de servidores que teriam potencial para desenvolver tarefas mais nobres do que aquelas que lhes são oferecidas. A autora, ainda, destaca que:

[...] pode-se perceber como a inexistência ou a ineficiência de um sistema de mérito podem gerar efeitos desastrosos, não apenas para a sociedade como para a cultura do servidor. Um indivíduo que se julgue competente e responsável, ao passar por algumas das situações apresentadas, dificilmente terá estímulos para manter seu desempenho e realizar suas tarefas com o mesmo esmero e responsabilidade (SOUSA, 2002, p. 75).

No atual mundo globalizado, vive-se na chamada sociedade do conhecimento, em que a mensuração de desempenho administrativo transferiu-se dos ativos tangíveis, para os ativos intangíveis das organizações, definidos pelo capital organizacional, da informação e o capital humano, explicam Kaplan e Norton (*apud* PALLADINO, 2012), daí a importância do desenvolvimento intelectual dos servidores em todas as formas e áreas possíveis.

É o início de um despertar para o fato que o conhecimento é um ativo valioso, frequentemente desperdiçado e mal administrado. Estudos sobre os meios de administrar o potencial humano de maneira construtiva e de forma a gerar valor, são necessários e urgentes. As pessoas são a base do processo de geração desse valor. Nesse sentido, desenvolver uma cultura organizacional baseada nesses princípios é o grande diferencial do século, pois a cultura de uma organização é um dos principais pontos para que a mesma cresça competitivamente.

No cenário atual, empresas do mundo inteiro dedicam considerável atenção a aprender a como gerenciar com as pessoas, pois o elemento humano, capital mais importante, poderá assegurar ou por em risco os objetivos da organização e, portanto, seu desenvolvimento. Por isso, os pressupostos sobre a temática “cultura organizacional” foram baseados na visão humanista, que despertou para a importância do fator humano nas organizações e para a influência das suas

características intangíveis, como: valores, crenças, necessidades, emoções, no âmbito do comportamento.

É necessário reconhecer que o sucesso das organizações, sejam públicas ou privadas, depende das pessoas. A cada mudança na gestão pública, seja nas esferas municipal, estadual ou federal, é necessário transformar o comportamento dos servidores.

Para o usuário que é atendido na ponta, muitas vezes é difícil perceber as mudanças estimuladas pela nova gestão. Isso ocorre porque, dentro de uma instituição pública, habitam, com estabilidade, servidores com diversos tipos de comportamento, os que trabalham e os que só o fingem. É cabível também a reflexão quanto à forma de como se dão as nomeações dos servidores para os cargos de gestão. Se apenas por indicação, segundo a qual o responsável consulta e convida as pessoas as quais confia (ou de quem depende politicamente), ou se por análise de competência técnica. O critério, nesse caso, pode ser técnico (a pessoa mais competente para realizar certa função) e/ou político (a pessoa mais conveniente para realizar aquela função). As consequências sempre serão refletidas no comportamento dos demais colegas e, sentidas pelo usuário daquele determinado serviço.

Necessariamente, pensar em pessoas impulsiona a reflexão nos comportamentos, atitudes, valores, pensamentos e, claro, sentimentos. É impossível enxergar os membros de uma equipe de trabalho como meros reprodutores de tarefas, sem nenhuma emoção ou paixão envolvida neste processo, como geralmente, ocorre na grande maioria das rotineiras e burocráticas instituições públicas. Pensar no servidor de maneira holística é antes de qualquer coisa, vê-lo como um ser de emoções e de sentimentos. Ao dar esse passo, é possível estabelecer o entendimento de comportamentos e atitudes e, conseqüentemente, maior prática para se trabalhar com estes conteúdos.

Não deveria mais haver espaço para relações baseadas no medo, no ganha-perde, na imposição. O momento atual requer flexibilidade de atitudes, forte comunicação, ética, transparência, ou seja, um relacionamento entre chefia/subordinado, gestor/servidor baseado na troca de mão-de-obra/conhecimento por salário/emprego. As instituições públicas também precisam aprender a lidar com valores intangíveis: pessoas, ideias, conhecimento. As pessoas são o maior ativo da instituição, afirma Mayo (2003), seu maior patrimônio.

É preciso aceitar as pessoas como indivíduos que buscam atender necessidades, alcançar objetivos pessoais, ter vidas gratificantes, fazer diferença e encontrar um sentido de satisfação em suas vidas profissionais e em suas vidas pessoais. Ninguém consegue produzir resultados positivos estando em uma posição de inferioridade, sentindo-se acuado, ameaçado, humilhado, desvalorizado. Não é mais possível apoiar-se em generalizações amplas a respeito das necessidades, crenças e valores dos empregados. Cada funcionário traz ao local de trabalho seu próprio conjunto de necessidades, valores, herança cultural etc. Para entender realmente o comportamento individual, é necessário estar atento a todos estes elementos e como eles se manifestam em dada situação (COHEN, 1999).

Segundo Kanaane (1999), para que haja a contribuição total dos indivíduos no ambiente de trabalho, é preciso compreendê-los, detectar seus motivos e adicionar meios para envolvê-los e comprometê-los nas situações de trabalhos. E no serviço público, as pessoas não são diferentes, são seres humanos como qualquer outro. Os gestores públicos também são responsáveis por criarem um ambiente propício à criatividade, pois geram uma cultura de descontração, liberdade, participação e satisfação aos servidores. Todo gestor reconhece a necessidade de ter pessoas satisfeitas e leais em sua equipe. Porém, nem todos sabem como fazer isso. Nesse sentido, Senge (2013, p. 317) em sua obra “A quinta disciplina”, destaca:

[...] na maioria das organizações contemporâneas, o número de pessoas que participam de forma efetiva é relativamente pequeno – e o número de pessoas comprometidas é ainda menor. A maioria assume um estado de aceitação. [...] Apenas fazem o que se espera delas.

Nada melhor para garantir o nível de satisfação do indivíduo no local de trabalho do que a natureza do próprio trabalho. Qualquer um pode concordar que tarefas repetitivas ou insignificantes estão associadas a altos níveis de frustração. É importante para o ser humano saber que seu trabalho tem valor, com isso explica-se o trabalho voluntário, no qual não existe pagamento monetário, mas as recompensas são incalculáveis.

Em decorrência do surgimento de leis e políticas governamentais que versam sobre os direitos e deveres daqueles que ingressam na carreira pública, cada vez mais, aumenta a importância dos servidores dentro das instituições públicas. Muitos gestores ainda dão pouca importância aos seus servidores, ao contrário do que

acontece com uma supervalorização de recursos físicos e equipamentos. “A satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”, afirma Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 121). Ainda segundo os autores, satisfação é uma função de valores, valores em termo daquilo que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente. Além disso, as pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, diferenças essas que são cruciais para determinar o grau de satisfação do indivíduo no trabalho.

O estresse, ao contrário da satisfação, é um estado emocional desagradável, e ocorre quando o indivíduo está inseguro em relação à sua capacidade de enfrentar desafios percebidos (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006), podendo exercer grande impacto sobre a saúde e o bem-estar das pessoas. Além disso, as organizações estão cada vez mais responsáveis por incidentes de enfermidades relacionadas ao trabalho. A legislação responsabiliza a instituição por todas as doenças originadas do trabalho ou durante o seu transcurso. Servidores insatisfeitos são bem mais propensos a adoecerem do que os satisfeitos. A insatisfação, desestímulo e o estresse do servidor produzem na instituição diversos efeitos negativos, como absenteísmo por doenças do trabalho, diminuição da produção, servidores desacreditados, desmotivados, etc.

Nessa direção, a insatisfação também acelera a rotatividade organizacional. A substituição de servidores que deixam a instituição, por diversos motivos, também é um encargo dispendioso. Se as pessoas que deixam a instituição apresentam melhor desempenho do que as que ficam, acarreta em redução de produtividade. Profissionais experientes e descontentes podem assumir cargos em outras instituições, no caso específico do servidor público, ficando à disposição de outros órgãos e/ou poderes e levando consigo toda a sua bagagem de conhecimentos, quando não são aprovados em outros concursos e vão embora definitivamente.

Enxergar os servidores públicos como agentes ativos e transformadores de sua história e do seu trabalho é o caminho, não sendo mais possível encarar a rotina profissional diária como algo puramente alienante. Wagner e Hollenbeck (2006) afirmam que a insatisfação também é uma causa de declínio do compromisso com a organização, o grau com que as pessoas se identificam com a empresa em que

trabalham. Compromisso, segundo os autores, implica em vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização.

Características inerentes a qualquer instituição pública são as principais causas de insatisfação e/ou estresse no trabalho, como por exemplo, o ambiente físico e social, os gestores, a tarefa, os trâmites. No que diz respeito ao ambiente físico, características como temperatura, limpeza, instalações, iluminação, etc, desempenham papel muito importante na forma como as pessoas realizam suas tarefas. Já no ambiente social, fatores como relacionamento com o chefe e colegas de trabalho são fontes primárias de satisfação ou frustração (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006). Por isso, o *layout* dos escritórios é cada vez mais projetado para satisfazer as necessidades das pessoas.

Wagner III e Hollenbeck (op. cit., p. 125) observam, portanto, que os custos associados à insatisfação do indivíduo no trabalho podem ser de grande revés. Esses autores justificam explicando que:

[...] a insatisfação também é uma causa maior de declínio do compromisso organizacional, o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega. Compromisso implica vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização [...]

Porém, na prática, alguns servidores consideram perda de tempo informar sua insatisfação aos superiores, principalmente em se tratando de instituições públicas, onde essa questão já é bastante desacreditada. A capacidade de uma pessoa de lidar com experiências de trabalho frustrantes aumenta quando existe a oportunidade formal de reclamar, isso garante ao ser humano um escape para suas frustrações, gerando melhores atitudes. Por isso, é fundamental o monitoramento do comportamento dos servidores em busca de pistas que indiquem os níveis de insatisfação.

A valorização do ser humano vale, em geral, o esforço. Os benefícios se dão em termo de produtividade, desenvolvimento pessoal e a satisfação de trabalhar com pessoas dedicadas para alcançar objetivos mútuos. É preciso criar-se um ambiente de trabalho que promova a dedicação do servidor, pois, segundo Souza (2002), principalmente nos últimos tempos, o servidor público brasileiro já quase se acostumou com a ideia de ser depreciado e não ver seu desempenho valorizado, reagindo a isso com ironia, descaso ou até mesmo, agressividade.

3 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO: EXPANSÃO E SEUS ASPECTOS

Na primeira década do século XXI, a Rede Federal de EPCT brasileira vivenciou o maior processo de expansão de sua história.

Através de um resgate histórico de mais de cem anos, procuramos demonstrar a evolução das escolas da rede federal, suas diversas denominações e objetivos, porém, sempre mantendo a preocupação voltada à educação profissional, científica e tecnológica.

Este capítulo apresenta uma análise desse processo de expansão da Rede Federal de EPCT até a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, mais especificamente, o Instituto Federal de educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB.

3.1 A expansão da educação no Brasil

A tônica da expansão da educação bem como sua interiorização tem sido objeto de estudos, especialmente a partir dos anos de 1990, quando se implementou a política de educação superior na gestão de Fernando Henrique Cardoso – FHC (1995-2002) que induziu a expansão das instituições privadas e, posteriormente, na gestão de Luiz Inácio Lula da Silva (2003 -2010) e mais recentemente, na gestão de Dilma Rousseff (desde de 2011), quando se busca enfatizar a expansão das instituições federais no Brasil.

Conforme analisa Arruda (2011), aborda-se a dinâmica da expansão da educação superior no Brasil, a partir de dois momentos: o primeiro, compreendendo três décadas - de 1964 a 1994, que toma como marco a Reforma Universitária de 1968; e o segundo, de 1994 a 2010, que direciona para uma reconfiguração no campo da educação superior no que concerne ao processo de expansão. A autora aprofunda tal análise quando explica que:

Nos anos noventa, mais especificamente a partir de 1995, uma das medidas centrais da reforma da educação superior foi a redução dos recursos destinados à manutenção desse nível de educação. A proposição defendida pelo governo Fernando Henrique Cardoso (doravante Governo FHC) pautou-se na explicação do esgotamento do *modelo único* de educação superior baseado na relação entre ensino, pesquisa e extensão (ARRUDA, 2011, p. 67).

A transição do século XX para o século XXI coincidiu com mudanças significativas e de grandes proporções no Brasil e no mundo. Uma nova perspectiva para a educação no país é o objeto que move a sociedade brasileira neste início de século. Nessa direção, Mancebo, Vale e Martins (2015, p. 33) publicaram estudo sobre as Políticas de expansão da educação superior no Brasil, especificamente no período de 1995 até 2010, onde:

[...] o período tomado para a análise inicia-se em 1995 – ano da Reforma Administrativa do Estado brasileiro, que [...] cobre a gestão dos últimos dois presidentes brasileiros: Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010).

Nessas ações, um conjunto de políticas e programas destinados ao setor público e privado são implementadas. Para Arruda (2011), a perspectiva de política de expansão da educação superior voltada para esfera pública pode ser caracterizada em três dimensões, a saber:

- I. Expansão para o Interior (2003/2006) - criação de novas IFES, além da criação e consolidação de novos *campi* universitários nas diversas regiões do país;
- II. Expansão com Reestruturação (2007/2012) - adesão da totalidade das IFES ao Programa Reuni, consolidação e implantação de 95 *campi* universitários e ampliação do número de vagas;
- III. Expansão com ênfase na Integração Regional e Internacional (2008).

Diante do exposto, Clark (*apud* ARRUDA, 2011) destaca que essas ações apresentam impactos na gestão nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica das instituições que está a exigir do gestor um conhecimento profissional e, principalmente, um núcleo forte e competente no âmbito da gestão.

Não há como duvidar que grandes transformações podem ser observadas no que diz respeito à educação no Brasil. Essas transformações invariavelmente remeteram à necessidade de expansão do sistema. Assim, se faz necessário a reflexão sobre os processos de democratização e expansão do acesso ao ensino superior, profissional e tecnológico para sujeitos historicamente excluídos (JEZINE e BITTAR, 2013, p. 9).

Nessa perspectiva, outro período fértil da expansão da Educação Superior brasileira remonta ao contexto pós Lei de Diretrizes e Bases - LDB (1996),

particularmente a partir de 2000, com as políticas adotadas pelo governo, no sentido de ampliar possibilidades de acesso aos jovens de baixa renda que pretendiam cursar estudos superiores.

Deve-se também destacar, conforme demonstram Mancebo, Vale e Martins (2015) que entre 1995 e 2010, as matrículas no sistema público de educação superior também tiveram um incremento. Segundo os autores: “esse crescimento deveu-se principalmente à expansão da rede federal de educação superior, em especial no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, por meio do programa REUNI” (op. cit., p. 38). Com a intenção de possibilitar “mais formação e oportunidades para os brasileiros”³, a expansão da educação no Brasil ganha espaço e credibilidade na esperança de milhões de cidadãos em busca de democratização e acesso à educação de qualidade.

Por outro lado, “a produção de conhecimento também cresceu no país, fruto direto da expansão da pós-graduação, embora se apresente, cada vez mais, atrelada à tecnologia e à inovação”, explicam Mancebo, Vale e Martins (2015, p. 33), justificado pelo crescimento exacerbado de um capitalismo consolidado a partir da industrialização. Durante toda a sua história, a legislação e a estrutura da educação brasileira foram fruto de disputa de poder, levando sempre vantagem os interesses da classe dominante aliados aos interesses dos países desenvolvidos.

Outro momento da expansão da educação refere-se não apenas em relação ao ensino superior que, a exemplo do Programa Universidade para Todos (ProUni, 2005) e a Universidade Aberta do Brasil (UAB, 2005) - programa de cursos superiores a distância, além disso, o Programa do Governo Federal de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI, 2007), a implantação de uma dezena de novos *campi* universitários e novas universidades ampliam as vagas nas universidades públicas brasileiras, segundo dados do Ministério da Educação - MEC. Além da expansão, pode-se ainda destacar no quesito educação a E-TEC BRASIL⁴, PROEJA⁵, Escola de Fábrica⁶ e PRONATEC⁷.

Nesse contexto, pensar sobre a expansão da educação superior nos remete a refletir sobre interiorização, democratização e acesso. Com a Constituição de 1988,

³ Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/>

⁴ O Sistema Rede e-Tec Brasil visa à oferta de educação profissional e tecnológica a distância.

⁵ Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos.

⁶ Projeto para formação profissional em unidades formadoras no próprio ambiente de trabalho.

⁷ Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego.

além de ser reafirmada e estabelecida a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, ficou garantida a gratuidade nos estabelecimentos oficiais, ingresso por concurso público e o regime jurídico único. Temos, portanto, também na Constituição um marco da luta pela expansão da educação superior.

É preciso salientar que as mudanças ocorridas, principalmente na década de 1990 com repercussões até os dias atuais, relacionam-se com os processos advindos do impacto do avanço científico e tecnológico e do aprofundamento do processo de globalização, que requer em contrapartida o crescimento do processo de democratização das sociedades, o que repercute nos processos de democratização da educação.

Mas, para que tudo se consolide com o êxito esperado, a educação necessita estar vinculada aos objetivos estratégicos de projetos que busquem não apenas a inclusão nessa sociedade desigual, mas também a construção de uma nova sociedade e, principalmente, de novos cidadãos para o Brasil.

É nesse contexto que cabe registrar análise de Frigotto, Ciavatta e Ramos sobre a relação educação, educação profissional e desenvolvimento. Para eles:

Trata-se de uma relação que mantém um conteúdo colonizador, de subserviência e de alienação. Cabe ressaltar que tanto a situação da desigualdade entre regiões (Norte/ Sul) ou entre países centrais e periféricos e semiperiféricos ou entre grupos sociais no interior de cada país não se explica, primeira e fundamentalmente, pela educação ou formação profissional [como reiteradamente nos querem fazer acreditar], mas pelas relações de poder e de força historicamente construídas (FRIGOTTO, CIAVATTA e RAMOS *apud* MANCEBO; VALE e MARTINS, 2013, p. 47, 48).

Destaca-se o desafio da expansão na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que trataremos a seguir.

3.2 A expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: aspectos históricos⁸

Historicamente, a educação profissional no Brasil conta com experiências registradas desde os anos de 1800, quando o modelo de aprendizagem dos ofícios manufatureiros que se destinava à assistência da camada menos privilegiada da sociedade brasileira, encaminhava os jovens para casas onde, além da instrução primária, também aprendiam ofícios como tipografia, alfaiataria, tornearia, carpintaria, sapataria, entre outros.

De um modo geral, a formação para o trabalho nas primeiras décadas do Brasil Republicano foi um expediente largamente usado pela classe dirigente do país como meio de contenção do que ela considerava “desordem social”. Na verdade, sinais presentes em um cenário social dinâmico e em transição, moldado fortemente pelo processo de urbanização, com notável mobilização popular e classista em busca de melhores condições de vida e de trabalho.

A justificativa do Estado Brasileiro, em 23 de setembro de 1909, para a criação de, inicialmente 19 Escolas de Aprendizes Artífices era a necessidade de prover as classes proletárias de meios que garantissem a sua sobrevivência, isto é, prover os “desfavorecidos da fortuna”, expressão contida no Decreto nº 7.566, assinado pelo então Presidente Nilo Peçanha no ato de criação dessas escolas, uma em cada capital federativa, conforme acrescenta Sampaio (2013):

[...] há mais de cem anos, o decreto-lei nº 7566/1909 do presidente Nilo Peçanha criou o embrião da atual Rede de Educação Profissional e Tecnológica com a transformação dos Liceus de Artes e Ofícios em Escolas de Aprendizes Artífices. Custeadas com recursos da União, o decreto permitiu a criação de uma Escola em cada um dos 19 estados da federação da época (SAMPAIO, 2013, p. 75).

Nesse sentido, é certo de que aos objetivos das Escolas de Aprendizes Artífices se associavam a qualificação de mão-de-obra e o controle social de um segmento em especial que eram os filhos das classes proletárias, jovens e em

⁸ Fontes: 1) IFPB - Plano de desenvolvimento Institucional (2015 – 2019); 2) IFPB – Histórico; 3) IFPB – Relatório Geral (2014): Todos disponíveis em: <http://www.ifpb.edu.br>; 4) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: concepção e diretrizes. Brasília, 2010; 5) Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica; 6) Expansão da rede federal: Todos disponíveis em: <http://portal.mec.gov.br/>

situação de risco social, caracterizando-se como importante instrumento de governo no exercício de política de caráter moral assistencialista.

Foi entre os anos de 1930 a 1945 que a economia brasileira alterou definitivamente o seu eixo, de atividade agroexportadora para a industrial. A partir de 1942, com o Decreto nº 4.127⁹, de 25 de fevereiro desse ano, as Escolas de Aprendizes Artífices são transformadas em Escolas Industriais e Técnicas, que passaram a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário, uma vez que os alunos formados nos cursos técnicos ficavam autorizados a ingressar no ensino superior em área equivalente a da sua formação.

Nos anos de 1956 a 1961, a indústria automobilística surge como o grande ícone da indústria nacional e há investimentos nas áreas de infraestrutura, especialmente na de produção de energia e na de transporte. Na educação, os investimentos priorizam a formação de profissionais orientados para as metas de desenvolvimento do país. Nesse contexto, em 1959, no governo do então presidente Juscelino Kubistchek, houve uma reorganização no ensino industrial brasileiro elevando as escolas técnicas à categoria de autarquias, adquirindo estas, dessa forma, autonomia didática, financeira, administrativa e de gestão. Sucessivamente, a primeira LDB da educação, Lei Nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961, concedia a articulação completa entre os ensinos secundário e profissional. Consequentemente, intensificam, gradativamente, a formação de técnicos, mão-de-obra indispensável diante da aceleração do processo de industrialização.

Em 1971, nasce o I Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico (PNDE), que contém programas específicos, dentre eles, a implantação de corredores de transportes, o Programa Petroquímico e o Programa de Comunicações, propiciando a implantação de cursos técnicos nas áreas respectivas. O II PNDE, elaborado para o período de 1975-1979, marca um período de profundas mudanças na política de educação profissional. Em 1971, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) torna, de maneira compulsória, todo currículo do segundo grau em técnico-profissional, reflexo desse momento histórico. Um novo paradigma se estabelece: formar técnicos sob o regime da urgência. Nesse tempo, as Escolas Técnicas

9 Decreto-Lei Nº 4.127, de 25 de Fevereiro de 1942 - Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>

Federais aumentam expressivamente o número de matrículas e implantam novos cursos técnicos.

Surge então a necessidade de formação de um novo trabalhador, requerida pelo advento do desenvolvimento mundial e nacional configurado a partir da década de 1980, as mudanças nos papéis sociais da educação, explica Souza e Peixoto (2013), e complementam:

[...] no caso brasileiro, um vasto conjunto de leis, decretos, resoluções e pareceres, associado a implementação de uma série de programas governamentais, passou a regular e a coordenar a execução das políticas públicas para a educação e, em particular, para a educação profissional e tecnológica (SOUSA e PEIXOTO, 2013, p. 86).

No Brasil, os anos oitenta e início dos anos noventa são também marcados pela disparada inflacionária, retração do crescimento e grande descontrole da economia, cenário que vem contrariar as expectativas que se projetaram quando da divulgação da meta “formação de técnicos em grande escala”. A promulgação da Lei nº 7.044/82, que alterou dispositivos da Lei nº 5.692/82 referentes à obrigatoriedade da profissionalização, refletiu, de certa maneira, esse quadro de retração.

Nesse sentido, foi a partir da década de 1990 que teve início a reforma da educação profissional e tecnológica no Brasil, explica Sousa e Peixoto (2013.). Ainda segundo essas autoras (2013, p. 86):

O governo federal editou, em abril de 1997, o Decreto Nº 2.208, atribuindo ao ensino técnico e profissional uma organização própria e independente do ensino médio, para regulamentar a Lei Nº 9.394 de dezembro de 1996, que estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.

Na segunda metade da década de 1990, o movimento das instituições federais de educação profissional e tecnológica também sinaliza mudanças. Esse processo desencadeia-se, a princípio, em algumas instituições, com o objetivo de promover uma reforma curricular que não se limite à elaboração de novos currículos técnicos, mas que construa uma nova pedagogia institucional, de modo a alinhar as políticas e ações das instituições ao cenário, com destaque para aquele que demarca as demandas sociais, locais e regionais. Podemos ainda acrescentar a contribuição de Schmidt (2010, p. 11) que a corrobora afirmando que:

[...] a educação profissional e tecnológica é um tema que, desde os meados dos anos de 1990, vem ganhando destaque na pesquisa educacional no Brasil, face à proposição e implementação de um amplo conjunto de reformas educacionais e ao estabelecimento de diversas políticas públicas e programas governamentais relacionados à temática.

Em 1994, a Lei Federal nº 8.984 institui no país o Sistema Nacional de Educação Tecnológica. A medida vem anunciar a transformação das Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), abrindo caminho para que as escolas agrotécnicas federais sejam integradas a esse processo.

Em 1996, a nova LDB, Lei nº 9.394, é aprovada e, no ano seguinte, o Decreto nº 2.208 regulamenta os artigos dessa Lei que tratam especificamente da educação profissional. As mudanças estabelecidas pela nova legislação são profundas e cortam pela raiz o movimento de redirecionamento desenhado pelas instituições federais.

Em 1999, o processo de transformação das Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, é retomado. Na esteira desse mesmo projeto educacional, o governo brasileiro à época assina convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a implantação do Programa de Expansão da Educação Profissional (Proep).

Ao todo, foram construídas 140 unidades de 1909 a 2002, assim dando forma a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica brasileira. E em 2003, novas medidas para a educação profissional e tecnológica são editadas pelo governo federal. Há a substituição do Decreto nº 2.208/97 pelo Decreto nº 5.154/2004, que elimina as amarras estabelecidas pelo decreto anterior que se traduziam numa série de restrições na organização curricular e pedagógica e na oferta de cursos técnicos.

Em 2004, a Rede Federal de Educação Tecnológica ganha autonomia para a criação e implantação de cursos em todos os níveis da educação profissional e tecnológica. Essas instituições passariam a se ocupar de um trabalho mais contributivo, intrinsecamente voltado para o desenvolvimento local e regional, que, por sua vez, se preocupa com a melhoria do padrão de vida da população de regiões geograficamente delimitadas. Os CEFETs - Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica são reconhecidos como centros de categoria de ensino superior e integrantes do sistema federal de ensino e em 2005, com a publicação da

Lei 11.195, ocorre o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de EPCT, com a construção de 64 novas unidades de ensino.

A expansão da educação profissional e tecnológica incorpora-se à agenda pública que prevê a presença do Estado na consolidação de políticas educacionais no campo da escolarização e da profissionalização. Nesse contexto, toma-se a decisão de ampliar o número de escolas federais de educação profissional e tecnológica, dando início a um processo de crescimento capaz de gerar reflexos mais amplos para a educação brasileira. A primeira fase dessa expansão tem como objetivo implantar escolas federais de formação profissional e tecnológica em estados ainda desprovidos dessas instituições, além de outras, preferencialmente, em periferias de metrópoles e em municípios interioranos distantes de centros urbanos, promovendo uma articulação entre seus cursos e as potencialidades locais de geração de trabalho.

Na segunda fase da expansão, iniciada em 2007, com previsão de implantação de 150 novas unidades de ensino, totalizando a criação de 180 mil vagas ofertadas na educação profissional e tecnológica.

A sanção da Lei nº 11.892/2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, possibilitou a presença dos institutos multicampi em todos os entes federados, viabilizando a proliferação regional e a interiorização sem elevação significativa dos custos administrativos. Ao estabelecer como um dos critérios da definição das cidades-polo a distribuição territorial equilibrada das novas unidades, a cobertura do maior número possível de mesorregiões e a sintonia com os arranjos produtivos, sociais e culturais locais, reafirma-se o propósito de consolidar o comprometimento da educação profissional e tecnológica com o desenvolvimento local e regional.

Assim, em 29 de dezembro de 2008, 31 centros federais de educação tecnológica (CEFET), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A expansão dos institutos federais busca atender a três dimensões: a dimensão social, ao abranger municípios populosos com baixa receita per capita; a dimensão geográfica, interiorizando a oferta pública de educação profissional e

ensino superior; e a dimensão de desenvolvimento, ao identificar e estimular arranjos produtivos locais.

A educação profissional técnica e tecnológica, na rede federal, deu um enorme salto entre 2003 e 2010. Segundo o Ministério da Educação, de 1909 a 2002 o total de *campi* era de 140 unidades em todo o Brasil, de 2003 a 2010, esse total chegou a 354 *campi* e, a partir de 2011, com as implantações previstas, esse número chega a 562 *campi* em 512 municípios atendidos em todo território nacional.

Com abrangência em todo o território brasileiro, a Rede Federal de educação, além de prestar um serviço à sociedade, ao dar continuidade à sua missão de qualificar profissionais para os diversos setores, está vivenciando a maior expansão de toda a sua história. De 1909 a 2010, o Ministério da Educação entregou à população as 214 escolas técnicas previstas no plano de expansão da Rede Federal de EPCT. O MEC investiu mais de R\$ 3,3 bilhões entre os anos de 2011 e 2014, na expansão da educação profissional. São 38 Institutos Federais presentes em todos estados, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas (BRASIL. MEC).

Segundo Eliezer Pacheco (2011), ex-Secretário da SETEC, o Governo Federal, através do Ministério da Educação, concebeu um modelo institucional absolutamente inovador em termos de proposta político-pedagógica: os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. De estrutura pluricurricular e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino, é, porém, ao eleger como princípio de sua prática educacional a prevalência do bem social sobre os demais interesses, que essas instituições consolidam seu papel junto à sociedade.

As ações dos Institutos Federais afirmam, na missão destas instituições, o compromisso de intervenção em suas respectivas regiões, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social. É neste sentido que os Institutos Federais constituem um espaço fundamental na construção dos caminhos com vista ao desenvolvimento local e regional. Segundo Sampaio (2013), isto significa que a educação técnica e profissional passou a representar um diferencial significativo em termos de oportunidade para milhões de brasileiros e, conforme explica Pacheco (*apud* SAMPAIO, 2013, p. 83) :

[...] entende a educação como compromisso de transformação e de enriquecimento de conhecimentos objetivos capazes de modificar a vida social e de atribuir-lhe maior sentido e alcance no conjunto da experiência humana, proposta incompatível com uma visão conservadora de sociedade. Trata-se, portanto, de uma estratégia de ação política e de transformação social.

Não é por acaso que nessa expansão os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia estão distribuídos e localizados em determinadas áreas geográficas e, além disso, associados a projetos e programas mais abrangentes. E, exatamente por isso, a necessidade de se estabelecer vínculo entre o local e o global se faz imprescindível e urgente. Uma sociedade em construção exige uma educação ligada ao mundo do trabalho numa perspectiva democrática e de justiça social.

Defende Pacheco (2011) que 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. São caracterizados pela ousadia e inovação, necessárias a uma política e um conceito que buscam antecipar aqui e agora as bases de uma escola contemporânea do futuro e comprometida com uma sociedade radicalmente democrática e socialmente justa. O autor ainda defende que esse novo desenho constituído traz como principal função a intervenção na realidade, tendo como núcleo para irradiação das ações o desenvolvimento local e regional. O papel previsto para os Institutos Federais é o de garantir a perenidade das ações que visem a incorporar, antes de tudo, setores sociais que historicamente foram aliados dos processos de desenvolvimento e modernização do Brasil.

Com a adoção de medidas consistentes no intuito de democratizar o acesso aos cursos oferecidos pela Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, a expansão da Rede Federal desconcentrou geograficamente as redes de ensino e tem um relevante papel no crescimento da oferta de emprego, o que tem exigido um maior número de profissionais.

Em síntese, podemos dividir a história da rede federal de educação no Brasil em dois períodos, sendo de 1909 até 1996 em que o Brasil agrícola passa para industrial e de 1996 até os dias de hoje, a partir da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº. 9.394/96 e da Lei Nº 11.892/2008, que

institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

3.3 A expansão da educação profissional, científica e tecnológica na Paraíba: da escola de artífices ao IFPB¹⁰

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba tem mais de cem anos de existência. Ao longo de todo esse período, recebeu diferentes denominações: 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 da Paraíba com a edição da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

O Instituto Federal da Paraíba, no início de sua história, assemelhava-se a um centro correcional, pelo rigor de sua ordem e disciplina. O decreto do Presidente Nilo Peçanha criou uma escola de e aprendizes artífices em cada capital dos estados da federação, mais como uma solução reparadora da conjuntura socioeconômica que marcava o período, para conter conflitos sociais e qualificar mão-de-obra barata, suprimindo o processo de industrialização incipiente que, experimentando uma fase de implantação, viria a se intensificar a partir de 1930.

A Escola de Aprendizes Artífices, que oferecia os cursos de Alfaiataria, Marcenaria, Serralheria, Encadernação e Sapataria, funcionou inicialmente no Quartel do Batalhão da Polícia Militar do Estado, e depois se transferiu para o edifício construído na Avenida João da Mata, onde funcionou até os primeiros anos da década de 1960. Finalmente, já como Escola Industrial, se instalou no prédio localizado na Avenida Primeiro de Maio, bairro de Jaguaribe. Nessa fase, a Instituição tinha como único endereço a capital do estado da Paraíba. Ao final da década de 1960, ocorreu a transformação em Escola Técnica Federal da Paraíba e no ano de 1995, a Instituição interiorizou suas atividades, através da instalação da Unidade de Ensino Descentralizada de Cajazeiras - UNED-CJ.

¹⁰ Fonte: IFPB - Plano de desenvolvimento Institucional (2015 – 2019).

Transformada em 1999 no Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB, 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, que funciona na Rua das Trincheiras, e com o Núcleo de Arte, Cultura e Eventos - NACE, localizado no antigo prédio da Escola de Aprendizizes Artífices ambos no mesmo município. Foi nessa 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 paraibana e brasileira, todos os níveis de educação, desde a educação básica, ensino médio, ensino técnico integrado e pós-médio à educação superior (cursos de graduação na área tecnológica), intensificando também as atividades de pesquisa e extensão. A partir desse período, 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, bem como a Licenciatura em Química.

Esse processo experimentou grande desenvolvimento com a criação dos cursos de bacharelado nas áreas de Administração e em Engenharia Elétrica e com a realização de cursos de pós-graduação em parceria com faculdades e universidades locais e regionais, a partir de modelos pedagógicos construídos para atender às disposições da Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB – e das normas delas decorrentes.

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

Com o advento da Lei nº 11.892/2008, o Instituto se consolida como uma instituição de referência em educação profissional na Paraíba. Além dos cursos, usualmente chamados de “regulares”, o Instituto desenvolve também um amplo trabalho de oferta de cursos de formação inicial e continuada 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.

Em consonância com os objetivos e finalidades previstos na nova Lei, o Instituto desenvolve estudos com vistas a oferecer programas de treinamento para formação, habilitação e aperfeiçoamento de docentes da rede pública. Também atua fortemente na educação de jovens e adultos, por meio do Proeja, Projovem, Programa Mulheres Mil e Pronatec, reconhecidos nacionalmente, ampliando o cumprimento da sua responsabilidade social.

Visando à expansão de sua Missão Institucional no Estado, o Instituto desenvolve ações para atuar com competência na modalidade de Educação a Distância (EAD) e tem investido fortemente na capacitação dos seus professores e técnico-administrativos e no desenvolvimento de atividades de pós-graduação *lato sensu*, *stricto sensu* e de pesquisa aplicada, horizonte aberto pela nova Lei.

Até o ano de 2010, contemplado com o Plano de Expansão da Educação Profissional, Fase II, do governo federal, o Instituto implantou mais cinco *campi* no estado da Paraíba, contemplando cidades consideradas polos de desenvolvimento regionais, como Cabedelo, Monteiro, Patos, Picuí e Princesa Isabel que somados aos *campi* já existentes de Cajazeiras, *campus* Campina Grande, João Pessoa e Sousa (Escola Agrotécnica, que foi incorporada ao antigo CEFET para a criação do Instituto), tornaram o IFPB uma instituição com 9 (nove) *campi* e a Reitoria.

Com o Plano de Expansão da Educação Profissional - Fase III, do governo federal, que foi até o final de 2014, o Instituto implantou mais um *campus*, na cidade de Guarabira, o *campus* avançado Cabedelo-Centro e viabilizou o funcionamento de mais dez unidades, a saber: Areia, Catolé do Rocha, Esperança, Itabaiana, Itaporanga, Mangabeira, Pedras de Fogo, Santa Luzia, Santa Rita e Soledade. Essas novas unidades levarão educação em todos os níveis a essas localidades oportunizando o desenvolvimento econômico e social e melhorando a qualidade de vida nestas regiões. Em uma história de mais de cem anos de existência, a educação profissional no Brasil passa da necessidade de qualificação de mão-de-obra e controle social para a verdadeira compreensão do papel da educação profissional e tecnológica como agente de transformação no contexto social e de desenvolvimento nacional.

4 OS EFEITOS DA EXPANSÃO DA REDE FEDERAL EPCT NA CULTURA ORGANIZACIONAL, SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFPB

Este capítulo foi desenvolvido para apresentar os resultados obtidos na pesquisa e suas análises, sob a ótica dos servidores técnico-administrativos.

Estruturamos o capítulo de forma que, cada subitem contemplasse uma parte do instrumento de coleta de dados, o questionário.

Inicialmente caracterizamos o perfil do nosso sujeito da pesquisa, os servidores técnico-administrativos do IFPB; descrevemos a expansão da Rede Federal EPCT sob a ótica dos sujeitos; apresentamos a cultura organizacional do IFPB na percepção dos servidores; analisamos as dimensões culturais: ambiente, tarefa e relacionamentos, na perspectiva dos servidores do IFPB; verificamos os impactos da cultura e liderança na satisfação no trabalho e, por fim, contextualizamos a cultura organizacional do IFPB no cenário da expansão no ponto de vista dos servidores técnico-administrativos.

4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa: o servidor técnico-administrativo do IFPB

Os sujeitos desta pesquisa são constituídos de servidores técnico-administrativos com lotação na Reitoria. Receberam o instrumento de coleta, o questionário, por *e-mail* o total de 224 (duzentos e vinte e quatro) servidores, dos três níveis de classificação: C (nível fundamental), D (nível médio) e E (nível superior).

Apesar de a investigação ter se limitado aos servidores lotados na Reitoria, razão já justificada nos procedimentos metodológicos, cabe registrar a inferência dos resultados aos “servidores técnico-administrativos do IFPB” por ser a Reitoria a detentora do maior número desses servidores, além de constituir a maior unidade gestora da Instituição, responsável pela administração geral, a coordenação e a supervisão de todas as atividades da autarquia, além de agregar em sua composição todas as Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas, cujas abrangências de suas ações se dão em nível de todo IFPB.

Desta totalidade de 224 (duzentos e vinte e quatro) servidores lotados na Reitoria, 90 (noventa) servidores técnico-administrativos participaram anônima e voluntariamente da pesquisa, respondendo ao questionário através do *link* enviado pelo e-mail institucional; alcançamos a amostra com percentual de 40% (quarenta por cento) do nosso total de servidores.

Para fins de caracterização do perfil dos sujeitos da pesquisa, as tabelas seguintes, de 1 a 6, expressam os resultados obtidos. A Tabela 1 se refere ao gênero dos participantes da pesquisa aqui proposta.

TABELA 1 – Gênero dos Participantes da Pesquisa

Gênero	Quantitativo	%
Masculino	53	58,9%
Feminino	37	41,1%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Assim sendo, quase 59% (cinquenta e nove por cento) dos participantes são do gênero masculino e quase 41% (quarenta e um por cento) do gênero feminino, o que apenas reflete uma população majoritariamente masculina. Porém não apresenta interferência nem relevância para as considerações conclusivas do estudo em questão.

Ao analisar a Tabela 2, a seguir, com relação à faixa etária dos respondentes da pesquisa, verificamos o perfil predominantemente jovem do atual quadro de servidores técnico-administrativos da Reitoria do IFPB, com cerca de 72% (setenta e dois por cento) de servidores de até 40 (quarenta) anos.

TABELA 2 – Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa

Faixa Etária	Quantitativo	%
Até 25 anos	03	3,3%
De 26 a 40 anos	62	68,9%
De 41 a 55 anos	21	23,3%
Acima de 55 anos	04	4,4%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os demais percentuais, somados em quase 28% (vinte e oito por cento) para servidores acima de 41 (quarenta e um) anos, reflete a confirmação da minoria que hoje compõe a “velha-guarda” do atual quadro da força produtiva do Instituto, além de corroborar para a inferência de que, atualmente, a grande maioria (mais de dois

terços) dos que compõem o quadro de pessoal do IFPB é formada de servidores novatos e jovens, o que pode caracterizar uma eminente força motriz para possíveis mudanças.

Outra variável analisada para caracterização do perfil do servidor técnico-administrativo do IFPB foi o tempo de serviço na instituição. Conforme a Tabela 3, foi possível constatar que, novamente, a grande maioria dos servidores participantes da pesquisa, 70% (setenta por cento) trabalha no IFPB há no máximo 05 (cinco) anos e respectivamente, os 30% (trinta por cento) restantes, estão na instituição há mais de 06 (seis) anos.

TABELA 3 – Tempo de Serviço dos Participantes da Pesquisa

Tempo de Serviço	Quantitativo	%
Até 01 ano	08	8,9%
De 01 a 05 anos	55	61,1%
De 06 a 10 anos	11	12,2%
Acima de 10 anos	16	17,8%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A análise deste dado vem fortalecer o entendimento de que o processo de expansão vivenciado na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, a partir da sanção da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008¹¹, proporcionou o ingresso de novos servidores nos quadros efetivos de toda a Rede Federal no Brasil e no IFPB, através dos concursos públicos realizados para provimento de novos cargos a partir de 2009, com nomeações realizadas a partir de 2010. Cabe registrar que não impactou apenas no quantitativo de vagas para os cargos já existentes, mas, em decorrência da criação e oferta de novos cursos (anteriormente inexistentes), surgiu também a abertura de vagas em novos cargos, para atender a demanda dos cursos criados nos *campi* expandidos.

Também se faz necessário o registro da importância de confrontar as Tabelas 2 e 3 (faixa etária e tempo de serviço dos participantes da pesquisa), pois, ambas trazem à luz a reflexão acerca desse novo servidor público, jovem e principiante na instituição, muitas vezes despossuído de experiências anteriores, capazes de

¹¹ **Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 30 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2015.

atuarem como verdadeiros agentes propulsores de novas ideias e transformações no atual mundo globalizado do trabalho, em um cenário de expansão.

Quanto ao nível de classificação do cargo, como podemos ver na Tabela 4, verificamos uma maior concentração dos respondentes nos níveis D e E, que juntos representam quase 88% (oitenta e oito por cento) de servidores com educação formal de nível médio e superior, respectivamente, exigida para ingresso no cargo de que é titular. Apenas um percentual de cerca de 12% (doze por cento) dos servidores que participaram da pesquisa, ingressaram no IFPB para o nível de classificação C, cuja exigência para o cargo é apenas a comprovação do ensino fundamental completo.

TABELA 4 – Nível do Cargo dos Participantes da Pesquisa

Nível do Cargo	Quantitativo	%
C (fundamental)	11	12,2%
D (médio)	39	43,3%
E (superior)	40	44,4%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Quanto à escolaridade dos sujeitos da pesquisa, a partir dos dados apresentados na Tabela 5 a seguir, destacamos que dentre os participantes, um índice de quase 69% (sessenta e nove por cento) de servidores pós-graduados e ainda 21% (vinte e um por cento) com ensino superior completo. E apenas quase 8% (oito por cento) com ensino superior incompleto. O ínfimo e irrelevante percentual de servidores com ensino médio mostra o nível elevado de qualificação dos servidores técnico-administrativos do IFPB.

TABELA 5 – Escolaridade dos Participantes da Pesquisa

Escolaridade	Quantitativo	%
Fundamental Completo	00	0%
Ensino Médio Completo	02	2,2%
Superior Incompleto	07	7,8%
Superior Completo	19	21,1%
Pós-Graduação	62	68,9%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Nesse sentido, os dados acima demonstram que a instituição está dotada de pessoal qualificado, exigente de respostas ágeis e procedentes, haja vista não se tratar de pessoas leigas, nem desconhecedoras de práticas mais eficazes de gestão.

Também podemos atribuir um maior nível de capacidade para maiores responsabilidades, prudência e sensatez para o trabalho, por tratarem-se de pessoas com maior amplitude de ideias e conhecimento.

Após o Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, que estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação¹² e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, torna-se notória a corrida em busca por maior qualificação com o objetivo de melhores salários. No Instituto Federal da Paraíba não aconteceu diferente.

Diante do exposto, o que pode ser constatado por meio da análise das Tabelas 4 e 5, que comprovam através dos 69% (sessenta e nove por cento) de servidores pós-graduados, que a Reitoria do IFPB está beneficiada de servidores com educação formal em nível superior ao exigido para ingresso no cargo de que é titular o que propicia a relação de correspondência com a exigência da qualidade do serviço prestado, tendo em vista, ser esse servidor dotado de qualificação necessária para a excelência do serviço público.

De acordo com a Tabela 6 apresentada a seguir, que trata da faixa salarial dos servidores participantes da pesquisa, comprova-se um dos grandes motivos de insatisfação do funcionalismo público brasileiro: o salário, que apesar de não ser considerado como um elemento motivador apresenta valor social, podendo tornar-se gerador de desmotivação.

TABELA 6 – Faixa Salarial dos Participantes da Pesquisa

Faixa Salarial	Quantitativo	%
Até R\$ 2.000,00	03	3,3%
De R\$ 2.000,00 a R\$ 4.000,00	45	50%
De R\$ 4.000,00 a R\$ 6.000,00	31	34,4%
Acima de R\$ 6.000,00	11	12,2%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A pesquisa revela que mais de 53% (cinquenta e três por cento) dos servidores técnico-administrativos percebem rendimentos até R\$ 4.000,00 (quatro

12 Segundo o Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, o Incentivo à Qualificação é uma concessão, na forma de retribuição financeira, devida ao servidor técnico-administrativo que possuir educação formal superior à exigida para o cargo que ocupa e calculada sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm

mil reais), cerca de 34,4% (trinta e quatro por cento) desses servidores estão na faixa de R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) a R\$ 6.000,00 (seis mil reais) e que, apenas, 12% (doze por cento) de servidores recebem mais de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) de remuneração mensal.

A principal dedução após a interpretação destes dados, diz respeito aos quase 69% (sessenta e nove por cento) de servidores “pós-graduados”, que, ao cruzar-se com os dados obtidos com relação à faixa salarial, concluímos, portanto, um número alto de servidores qualificados com salários que não condizem com seus respectivos níveis de instrução, sobretudo se comparados com servidores públicos de outros poderes, a exemplo do Judiciário.

Em resumo, tendo em vista os aspectos observados até aqui, através das Tabelas de 1 a 6, apresentamos abaixo, a Tabela 7, com as principais características do perfil dos sujeitos da pesquisa: o servidor técnico-administrativo do IFPB.

TABELA 7 – Caracterização do perfil dos sujeitos da pesquisa do IFPB

Perfil	Dominância	%
Quanto ao gênero	Masculino	58,9%
Quanto à faixa etária	De 26 a 40 anos	68,9%
Quanto ao tempo de serviço	De 01 a 05 anos	61,1%
Quanto ao nível do cargo	E	44,4%
Quanto à escolaridade	Pós-Graduação	68,9%
Quanto à faixa salarial	De R\$ 2.000,00 a R\$ 4.000,00	50%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Em face do exposto, se conclui que o servidor técnico-administrativo do IFPB, sujeito da pesquisa, é predominantemente do sexo masculino, tem entre 26 e 40 (vinte e seis e quarenta) anos de idade, está na instituição há no máximo cinco anos, sua classificação de cargo é do nível E, possui pós-graduação e recebe de R\$ 2.000,00 a R\$ 4.000,00 (dois a quatro mil reais).

4.2 A expansão da Rede Federal de EPCT: sob a ótica dos sujeitos

Conforme já anunciamos, a expansão da Rede Federal de EPCT no Instituto Federal da Paraíba teve início em 1995, ainda como Escola Técnica Federal da

Paraíba, por meio da instalação da Unidade de Ensino Descentralizada de Cajazeiras – UNED Cajazeiras. Doze anos mais tarde, já como Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba - CEFET amplia sua atuação no Estado, implantando, em 2007, a Unidade de Ensino Descentralizada de *Campina Grande* – UNED *Campina Grande*.

Com o advento da Lei 11.892/2008, em 23 de setembro de 2009 passa a se chamar Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba e até o ano de 2010, contemplado com o Plano de Expansão da Educacional Profissional - Fase II - do Governo Federal, implantou mais cinco *campi* no estado da Paraíba, nas cidades de Picuí, Monteiro, Princesa Isabel, Patos e Cabedelo. Juntando-se aos *campi* de Cajazeiras, Campina Grande, João Pessoa e Sousa (Escola Agrotécnica, que foi incorporada proporcionando a criação do Instituto). Já com o Plano de Expansão – Fase III, novos *campi* foram implantados, o de Guarabira e Cabedelo-Centro, além de viabilizar o funcionamento de mais unidades em Areia, Catolé do Rocha, Esperança, Itabaiana, Itaporanga, Mangabeira, Pedras de Fogo, Santa Luzia, Santa Rita e Soledade, ampliando assim as oportunidades educacionais junto aos *campi* já existentes.

Diante deste cenário de crescimento e novas oportunidades, vários concursos públicos para provimento de cargos técnico-administrativos foram realizados no IFPB para atender a demanda de servidores em todas essas unidades e na Reitoria.

TABELA 8 – Quanto à oportunidade de ingressar no serviço público

Oportunizado por	Quantitativo	%
Políticas Públicas de Governo	10	11,1%
Processo de Expansão da Rede	56	62,2%
Déficit de servidores nas instituições	07	7,8%
Crescimento da Administração Pública	11	12,2%
Número de aposentadorias nas instituições	01	1,1%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Conforme apresentamos na Tabela 8, acima, a pesquisa trouxe à realidade o quanto os sujeitos da pesquisa, estão conscientes que o processo de expansão da Rede Federal de EPCT permitiu a criação e oferta de diversas novas vagas no serviço público federal, quando mais de 62% (sessenta e dois por cento) atribuíram à expansão a oportunidade de ingresso no IFPB. Se somados ao pouco mais de 11% (onze por cento) atribuídos às “Políticas Públicas de Governo”, onde o processo

de expansão está inserido (de uma maneira macro), chegamos ao percentual de mais de 73% (setenta e três por cento). Porém, cabe registrar a importância da grande maioria desses servidores visualizarem a expansão como o verdadeiro responsável por milhares de oportunidades de emprego na Rede Federal de EPCT.

Quando questionados sobre “Como você avalia a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica?”, de maneira praticamente unânime e generalizada, as respostas em muito se aproximaram em todos os aspectos. Três grandes variáveis se destacaram: aspectos positivos, aspectos críticos e resultados, não apenas delimitados no âmbito do IFPB, mas também em nível de escassez de investimentos e contenção nos compromissos do Governo Federal.

Quanto aos aspectos positivos, os respondentes avaliaram a expansão como algo “válido”, “benéfico”, “uma importante e interessante oportunidade de crescimento socioeconômico e educacional”, através da “interiorização do ensino técnico e tecnológico gratuito e de qualidade” nas regiões ainda carentes dessas oportunidades; além da “profissionalização e oferta de mão de obra qualificada para o mercado de trabalho”, “geração de empregos”, impulsionando a economia e desenvolvendo a região e o país através da educação.

Em contrapartida, apesar da positividade da expansão, várias críticas foram relatadas pelos servidores, a exemplo e principalmente da “falta de planejamento”, “falta de infraestrutura adequada e de pessoal para o início das atividades nas novas unidades”, “desorganização”, “crescimento desestruturado”, “entraves burocráticos e fragilidade orçamentária”; além do “precário investimento em melhorias nas unidades já existentes”.

Quanto aos resultados, destaca-se principalmente a preocupação dos servidores com um crescimento acelerado, porém, desordenado dessas novas unidades que, em muitos casos, funcionam em instalações inadequadas, com carência de quadro de pessoal próprio. Os respondentes registram também a inquietação com os índices de evasão, justificados pela deficiência estrutural, podendo acarretar dificuldades de ordem técnica, jurídica e operacional, pois a ansiedade tem sido concentrada no crescimento quantitativo de novas unidades em detrimento ao qualitativo das unidades já consolidadas.

Para muitos servidores que vivenciam de perto o processo de interiorização dos Institutos Federais, talvez o reflexo imediato da expansão da Rede Federal de

EPCT é a falta de pessoal (servidores docentes e técnicos, além de terceirizados), justificada em parte pela demora natural existente no serviço público no provimento desses servidores, através de concurso público. Porém, devemos considerar também como fator impeditivo para uma expansão que atenda aos requisitos de exigência da população, a distância geográfica entre os diversos *campi* no estado, o que dificulta não só a posse no cargo, mas, principalmente a permanência da maioria dos servidores nomeados em concursos públicos e designados para esses locais mais longínquos.

O ex-Secretário da SETEC/MEC, Eliezer Pacheco (sd)¹³ defende que a partir dessa consciência, todos aqueles que interagem com educandos são educadores, cada um dentro da especificidade de sua tarefa. Docentes, técnico-administrativos, terceirizados e tantos outros são todos trabalhadores em educação. O que se propõe, então, não é apenas uma ação educadora, mais do que isso, a comunidade educa a própria Instituição e essa é educada por ela. Assim, diante dessas novas perspectivas para a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, torna-se absolutamente importante definir claramente o protagonismo daqueles que fazem educação em cada instituição de ensino.

4.3 A cultura organizacional do IFPB na percepção dos servidores técnico-administrativos

Pensar e perceber a cultura organizacional são essenciais para que o grupo compreenda que a cultura se manifesta através de escolhas, práticas, discursos, valores assumidos, dentre outros. O processo perceptivo se dá pelos cinco sentidos inerentes a todo ser humano: visão, audição, tato, olfato e paladar. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), as pessoas reagem àquilo que percebem, mas nem sempre essas percepções refletem a realidade objetiva, o que pode ocasionar incompreensão, frustração e conflito.

Quando arguidos sobre o que influenciou sua escolha pelo serviço público, mais de 84% (oitenta e quatro por cento) dos servidores participantes não hesitaram no reconhecimento da “Estabilidade no Emprego”, conforme Tabela 9, a seguir. Com

¹³ PACHECO, Eliezer. Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>

um dos maiores percentuais de escolha na pesquisa, a estabilidade se traduz em segurança e solidez, ao contrário do que muita gente ainda acredita ser “melhores salários” o fator determinante na escolha por cargos públicos.

TABELA 9 – Quanto à influência na escolha pelo serviço público

Influenciado por	Quantitativo	%
Estabilidade no Emprego	76	84,4%
Melhores Salários	08	8,9%
Orgulho de contribuir para o serviço público	02	2,2%
Horário de Trabalho flexível	0	0%
Cultura Organizacional do serviço público	01	1,1%
Outros	03	3,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Pires e Macedo (2006), explica que a estabilidade pode adquirir vários significados, dependendo da situação ou do contexto em que está inserida. Neste caso específico, para os respondentes a estabilidade consistiu na principal razão para a entrada no serviço público, entretanto, como representação social a estabilidade já não tem tanta representatividade. Para muitos há uma noção associada a descompromisso, desmotivação e mau desempenho (PIRES e MACEDO, 2006).

Diferentes dimensões podem ser estudadas quando se trata de cultura organizacional, devido às particularidades e especificidades de cada organização. Segundo Schein (2009), várias tipologias focam em como a autoridade é usada e que nível de participação é esperado das pessoas. Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 406) complementam que a distância do poder “é uma dimensão que indica o grau em que os membros de uma sociedade aceitam diferenças de poder e *status* entre si”.

A próxima Tabela, a 10, traz uma importante reflexão de como o poder e a autoridade estão sendo percebidas pelos TA's do IFPB. Segundo os respondentes, 30% (trinta por cento) classificam a cultura do IFPB quanto ao poder/autoridade como “Democrática e Participativa”, em detrimento de quase 29% (vinte e nove por cento) que a identificam como “Hierárquica / Centralizadora”. Uma ínfima diferença de 1% (um por cento) separa os dois estilos, porém, se observamos o percentual atribuído à cultura “Burocrática / Excesso de Regras” de mais de 16% (dezesesseis por cento), podemos inferir que há aí a necessidade de se repensar as formas de

gestão. Schein (2009, p. 25) chama a atenção para o perigo de se “tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações”. Diante do exposto, características como a formalidade do serviço público como artefato, para alguns, pode pressupor uma cultura burocrática, segundo Schein (2009).

TABELA 10 – A cultura Organizacional do IFPB

Cultura	Quantitativo	%
Democrática / Participativa	27	30%
Burocrática / Excesso de Regras	15	16,7%
Hierárquica / Centralizadora	26	28,9%
Paternalista / Protecionista	15	16,7%
Descentralizada / Liberal	3	3,3%
Coercitiva / Controladora	01	1,1%
Outros	03	3,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Considerando o que diz Schein (2009), que para a administração, a suposição básica é a de que o trabalhador sempre fará o mínimo possível, foi questionado aos servidores participantes da pesquisa se eles têm contribuído para a melhoria dos serviços públicos. A esse respeito e conforme a Tabela 11, 80% (oitenta por cento) dos respondentes afirmaram que “sim”, estão contribuindo para essa melhoria. Ao passo que nenhum (0%) dos respondentes declarou “não” contribuir para a melhoria do serviço público.

TABELA 11 – Contribuição para melhoria do serviço público

Resposta	Quantitativo	%
Sim	72	80%
Em parte	18	20%
Não	0	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Complementando a resposta à questão (Tabela 11), ao justificarem suas declarações, os servidores defenderam posicionamentos satisfatoriamente equivalentes, quando defendem sua contribuição na prestação de serviço e revelam percepções acerca dos artefatos e valores assumidos da cultura organizacional da instituição, conforme defendido por Schein (2009). Surgem daí contribuições com a qualidade, com a transparência, iniciativa e proatividade, empenho e efetividade.

Muitos também fizeram referência ao compromisso com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, além de respeitar os princípios da administração pública e não procrastinar demandas de serviço. Outros ainda consideram como um diferencial o fato de cumprir horário, ser educado e prestativo, agir com responsabilidade e cumprir atribuições demandadas pela chefia imediata, não percebendo estes que, como servidores públicos essas e outras "qualidades" são deveres inerentes ao cargo, conforme preconiza o Código de Ética Servidor Público Federal.

Ainda há os que se encontram decepcionados com a instituição, desestimulados, desmotivados e até os que se sentem impedidos de poder proporcionar uma maior parcela de contribuição, estes se somam aos que alegam dificuldades e resistências por parte da gestão, entraves burocráticos, excesso de regras e hierarquia, centralização, provocando um comportamento apenas do exercício do trivial por parte do servidor.

TABELA 12 – Se influenciado ou influenciando uma nova cultura no IFPB

Resposta	Quantitativo	%
Influenciado	18	20,2%
Indiferente	22	24,7%
Influenciando	46	51,7%
Outros	03	3,4%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Para início da apresentação da análise da Tabela 12, se faz necessária a compreensão da palavra "influência". Segundo o moderno dicionário da língua portuguesa Michaelis¹⁴, influência significa "*poder ou ação que alguém exerce sobre outrem ou sobre certos fatos ou negócios; autoridade moral*". A partir desses conceitos, procuramos compreender o percentual de mais de 51% (cinquenta e um por cento) dos servidores que revelaram estar influenciando uma nova cultura na instituição. Mudar a cultura do serviço público no Brasil não é, nem de longe, uma tarefa fácil, porém, com força de vontade e determinação, além do incentivo a ações práticas de pequenas mudanças no cotidiano de cada um, já caracteriza-se como um início para novos tempos na prestação do serviço público brasileiro. Registramos, por oportuno, o pensamento de Schein (2009) que diz que as regras e

¹⁴ MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>.

normas são ensinadas aos novatos, através da socialização que é um reflexo da cultura. Ao mesmo tempo, o mesmo autor defende que “a cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade” (SCHEIN, 2009, p.13).

Dentre os aspectos de como estão influenciando uma nova cultura apresentados pelos sujeitos da pesquisa, destacaram-se o exercício de boas práticas, bons exemplos, o dever ético, a não reprodução de vícios e más condutas, propostas de mudanças e diferentes práticas de gestão, novas ideias e novas percepções acerca do serviço público atribuindo-lhe uma nova identidade através de uma nova geração de servidores envolvidos no trabalho em equipe. São servidores com espírito e desejo de mudança, de fazer acontecer e de desvencilhar-se de velhos paradigmas quanto ao perfil do servidor público.

Os que se consideram influenciados, em torno de 20% (vinte por cento), somados ao que se declaram indiferentes, com quase 25% (vinte e cinco por cento), justificam tais posicionamentos em decorrência de uma cultura já arraigada, controladora e viciada em disfunções burocráticas, que engessa e gera servidores descompromissados e descomprometidos, com costumes e barreiras pré-existentes, que imobiliza e desestimula em um cenário que incomoda. Diante de todos os fatos esses servidores sentem-se nadando contra a maré, engolidos pelo sistema político e cultura existentes. Porém, não só é possível, como principalmente necessário, mudar esta perspectiva para esses servidores, através da educação para a ética e para a cidadania, além de sistemas de gestão e lideranças mais efetivos.

4.4 Dimensões culturais: ambiente, tarefa e relacionamentos

A forma como o ser humano age e reage em relação ao seu ambiente está relacionada às suas suposições, pois o ser humano não é apenas uma propriedade física, mas também uma construção cultural, defende Schein (2009).

Em relação à Tabela 13, abaixo, podemos observar o sentimento de pertencimento e reconhecimento do servidor técnico-administrativo respondente da pesquisa. Ou seja, mais de 55% (cinquenta e cinco por cento) deles reconhecem sua identidade e seu papel na instituição enquanto servidor, o que corrobora para a necessidade e importância de se saber que faz parte do jogo, que é protagonista e

não apenas figurante. O sentimento de aceitação também é valorizado pelos servidores, quando quase 59% (cinquenta e nove por cento) declaram que se sentem aceitos, respeitados e bem relacionados. O fator humano é determinante para o alcance e operacionalização de objetivos e metas, sem as pessoas nada acontece, por melhor estrutura e tecnologia que se disponha. Quanto ao sentimento de felicidade e realização por trabalhar no IFPB, 32% (trinta e dois por cento) declaram ter este sentimento, propiciado por um ambiente de trabalho proveitoso, saudável e produtor.

TABELA 13 – Em relação ao ambiente organizacional

Afirmativas	Quantitativo	%
É possível reconhecer sua identidade e seu papel na instituição	50	55,6%
É possível exercer poder na instituição	10	11,1%
É possível identificar as metas e objetivos da instituição	20	22,2%
Você se sente aceito, respeitado e bem relacionado na instituição	52	57,8%
Você se sente feliz, realizado e orgulhoso por trabalhar nessa instituição	29	32,2%
Nenhuma das alternativas	10	11,1%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Entretanto, quando a questão é o exercício de poder na instituição e o conhecimento das metas e objetivos, os índices decrescem desfavoravelmente. Wagner III e Hollenbeck (2006) explicam que a distância do poder influencia as atitudes e comportamentos. Apenas cerca de 22% (vinte e dois por cento) dizem identificar as metas e objetivos da instituição, o que põe em risco o alcance de onde a instituição quer chegar. Se os servidores não conhecem os objetivos, não saberão para onde estão indo e nem como irão chegar lá.

Para Schein (2009), trabalhar em equipe significa ser aberto, confiante e digno e confiança, é dividir tarefas e responsabilidades coletivamente. Quanto à distribuição de tarefas e responsabilidades, observamos na Tabela 14, a seguir, que mais de 49% (quarenta e nove por cento) afirmam trabalhar de forma coletiva, em equipe. Mas ainda há os mais de 41% (quarenta e um por cento) que se encontram no time do trabalho individual e “do ponto de vista do individualismo, a busca dos interesses pessoais é mais importante”, em contraste com a perspectiva coletivista, justificam Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 405).

TABELA 14 – A distribuição de responsabilidades e tarefas

Distribuição	Quantitativo	%
Individual	37	41,6%
Em equipe	44	49,4%
Outros	08	9%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

No que diz respeito aos relacionamentos humanos, a cooperação é baseada na colaboração entre as pessoas na execução das tarefas e para a consecução dos objetivos. Conforme a Tabela 15 é possível perceber que na visão dos participantes da pesquisa, o ambiente no IFPB é colaborativo, corporativo, quando mais de 66% (sessenta e seis por cento) dos servidores valorizam regras de interação no que se refere ao comportamento apropriado para o ambiente de trabalho.

TABELA 15 – Quanto aos valores nos relacionamentos humanos

Valores	Quantitativo	%
Cooperação	60	66,7%
Competição	18	20%
Outros	12	13,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Schein (2009) manifesta a importância de se competir, desde que seja honestamente e, ainda completa afirmando que quando o indivíduo assume ser cooperativo, as suposições sobre relacionamentos enfatizam o como cooperar para a realização de metas.

4.5 Cultura e Liderança e seus impactos na satisfação no trabalho

Todos reconhecem a necessidade de se trabalhar com pessoas satisfeitas, Porém, nem todo mundo entende a necessidade de gerar satisfação entre as pessoas no ambiente de trabalho. Um componente importante para definição da satisfação no trabalho é a percepção, defende Wagner III e Hollenbeck (2006). Para os autores, “a satisfação está baseada em nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006 p. 121), por isso a importância de se buscar conhecer a percepção que as pessoas têm de dada situação.

Abaixo, na Tabela 16, é possível destacar uma variedade de artefatos, onde os servidores indicaram a presença, ou não, de satisfação com relação ao trabalho. Partindo dos maiores índices de satisfação obtidos na pesquisa, é notadamente visível a primazia das variáveis “Relacionamento com seus colegas de trabalho”, “Horário/Jornada de trabalho” e “Relacionamento com superiores”, com aproximadamente 89% (oitenta e nove por cento), 71% (setenta e um por cento) e 69% (sessenta e nove por cento) respectivamente.

TABELA 16 – Quanto aos níveis de satisfação no trabalho

Fatores Influenciadores	Insatisfeito (%)	Indiferente (%)	Satisfeito (%)
Condições de trabalho (ambiente físico)	22,2%	38,9%	38,9%
Adequação cargo/função que desempenha e tarefas que executa	20%	23,3%	56,7%
Relacionamento com superiores	7,8%	23,3%	68,9%
Relacionamento com seus colegas de trabalho	1,1%	10%	88,9%
Horário / jornada de trabalho	4,4%	24,4%	71,1%
Sistema de administração / gestão do IFPB	28,9%	46,7%	24,4%
Salários	44,4%	33,3%	22,2%
Benefícios recebidos	64,4%	21,1%	14,4%
Uso e desenvolvimento de suas capacidades	26,7%	37,8%	35,6%
Adequação do seu trabalho a sua formação acadêmica ou interesse profissional	27,8%	21,1%	51,1%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Com índices medianos, mas, ainda representando a maioria, aparecem “Adequação cargo/função que desempenha e tarefas que executa” e “Adequação do seu trabalho a sua formação acadêmica ou interesse profissional” com aproximadamente 57% (cinquenta e sete por cento) e 51% (cinquenta e um por cento) respectivamente. Quanto às “Condições de trabalho (ambiente físico)” e ao “Uso e desenvolvimento de suas capacidades”, menos da metade dos participantes sentem-se satisfeitos, representando aproximadamente 39% (trinta e nove por cento) e 36% (trinta e seis por cento), respectivamente. E, com os menores índices de satisfação na opinião dos servidores TA’S do IFPB, aparecem “Sistema de

administração / gestão do IFPB”, “Salários” e “Benefícios recebidos”, estes com aproximadamente 24% (vinte e quatro por cento), 22% (vinte e dois por cento) e 14% (catorze por cento), respectivamente. Como as variáveis salários e benefícios fogem da alçada de competência da instituição, cabe ao IFPB à preocupação com o baixo índice de satisfação com relação ao sistema de gestão. Nesse contexto, estudos podem ser contemplados visando melhores práticas de gestão, gestão da qualidade e modernização da gestão pública.

É especialmente importante se verificar o mérito e a relevância do clima organizacional para elevados níveis de satisfação, pois, “o clima de um grupo é um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível dos seus membros” (SCHEIN, 2009, p.24), estando tal afirmação visivelmente expressa e traduzida na satisfação dos servidores no que se refere aos relacionamentos com colegas e com superiores. Satisfação essa, também percebida no desempenho do cargo e tarefas além da adequação das atividades realizadas com formação e áreas de interesse, atendendo necessidades de realização e autoestima.

As condições do ambiente físico também representam importante fator de satisfação, nesta pesquisa em torno de 39% (trinta e nove por cento) e podem estimular reações, positivas ou negativas, no desempenho do servidor, visto que, segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), as características físicas do ambiente de trabalho podem determinar o modo como as pessoas realizam suas tarefas. As empresas frequentemente determinam o que é bom para as pessoas no ambiente de trabalho e, ainda, que a padronização de onde e como as pessoas trabalham vem da tradição de ver as pessoas como recursos humanos baseados em custos (MAYO, 2003).

Conforme os dados da Tabela 17, a seguir, verificamos baixos índices de satisfação dos servidores em relação às questões como “sugestões, reconhecimento ou recompensa no trabalho, compartilhamento de informações, crescimento profissional, oportunidades de capacitação ou treinamento e ascensão por mérito e competência”. Para todas as situações, uma maioria consolidada de servidores classificou como “Às vezes” a frequência com que essas situações ocorrem na instituição. As pessoas têm necessidade de participação, de fazer parte do processo, se suas sugestões e opiniões são ignoradas, elas deixam de usar suas mentes. Quanto a elogiar, reconhecer e recompensar o trabalho do servidor, essa prática faz com que eles sintam-se capazes, para Mayo (2003) o *feedback* do desempenho é a

principal fonte das necessidades do desenvolvimento pessoal. A disseminação da informação de maneira adequada a cada subordinado é um dos caminhos que estimulam o processo motivacional do indivíduo e deve ser um compromisso compartilhado por todos. As pessoas precisam receber todas as informações necessárias à execução de suas tarefas. Quanto à possibilidade de crescimento profissional, quando não ocorrem oportunidades, o servidor sente-se desvalorizado, o desrespeito ao profissional e a ausência de perspectivas, gera acomodação e desinteresse com impactos diretos na prestação de serviço.

TABELA 17 – Com relação às práticas da Instituição

Fatores Influenciadores	Nunca (%)	Às vezes (%)	Sempre (%)
As suas sugestões são ouvidas e postas em prática?	10%	78,9%	11,1%
O seu trabalho é elogiado, reconhecido e/ou recompensado?	17,8%	60%	22,2%
As informações são bem compartilhadas por todos na Instituição?	17,8%	75,6%	6,7%
São oferecidas possibilidades de crescimento profissional?	16,7%	71,1%	12,2%
São oferecidas oportunidades de capacitação ou treinamentos?	22,2%	62,2%	15,6%
A ascensão profissional é decorrência do mérito e competência dos servidores?	20%	73,3%	6,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Melhorar políticas que atendam esses interesses se faz premente e imperioso no IFPB. É preciso desenvolver um ambiente de trabalho que incentive a dedicação do servidor e não sua submissão.

Grande parte das organizações acredita que o único meio de causar impacto no ambiente de trabalho é através do salário. A valorização do ser humano tem uma importância crucial no comportamento e na produtividade das pessoas, e irá exercer influência direta no desempenho da organização como um todo.

Quando solicitados a elencar por ordem de importância suas prioridades: Reconhecimento/Realização Profissional; Respeito/Ética; Valorização/Oportunidade de Crescimento; Status/Poder/Cargo e Recompensas econômicas e materiais; a Tabela 18, demonstra perfeitamente a real prioridade dos servidores TA's do IFPB atualmente.

TABELA 18 – Prioridade de retribuição por classificação de importância

Prioridade	Importância	%
Reconhecimento / Realização profissional	1º	38,9%
Respeito / Ética	2º	31,1%
Valorização / Oportunidade de crescimento	3º	42,2%
Recompensas econômicas e materiais	4º	44%
Status / Poder / Cargo	5º	80%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

O resultado vem a contrariar antigas ideias de que o salário é agente motivador, pois, quase 39% (trinta e nove por cento) elegeram “Reconhecimento/Realização Profissional” como o primeiro lugar na classificação de prioridade; na sequência, mais 31% (trinta e um por cento) elegeram “Respeito/Ética” em segundo lugar na classificação de prioridade; em terceiro lugar na prioridade dos servidores, com mais de 42% (quarenta e dois por cento) na escolha dos servidores está “Valorização/Oportunidade de Crescimento”; com 44% (quarenta e quatro por cento) e ocupando a quarta posição na prioridade dos respondentes aparece as “Recompensas econômicas e materiais” e, na quinta e última posição das prioridades, com maior índice de anuência dos servidores, foi eleito o trio “Status/Poder/Cargo”.

Diante dos números apresentados, não há dúvidas quando Mayo (2003) diz que, o que mais importa aos indivíduos, com bom ou mau desempenho, não é a remuneração, ao contrário disso, esta tem a mais baixa prioridade para ambos os grupos. Ainda para este autor, o reconhecimento não monetário pode proporcionar grandes oportunidades de recompensar comportamentos desejáveis, como por exemplo, uns podem apreciar registros do bom desempenho em boletins informativos, para outros, cursos de capacitação podem ser aspirado para a melhoria contínua do exercício do cargo ou função e, ainda para muitos, um sincero “muito obrigado” pode ser o bastante para tornar um servidor feliz. Para Maslow (apud SCHEIN, 2009, p. 161):

[...] se o indivíduo estiver na fase de sobrevivência, os motivos econômicos dominarão; se as necessidades de sobrevivência forem atendidas, as necessidades sociais virão à tona; se as necessidades sociais forem atendidas, as necessidades de autorrealização serão reveladas.

Buscamos conhecer também a opinião dos participantes da pesquisa com relação à gestão e às lideranças. De acordo com Schein (2009, p. 01), “cultura é 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 [...]”. Ainda segundo esse autor, o gerenciamento da cultura é a essência da liderança, “liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda” (SCHEIN, 2009, p. 01).

A Tabela 19, abaixo, demonstra que, repetidamente, a maioria dos servidores preferiu não opinar claramente sobre se concordam com as afirmações apresentadas, deixando caracterizada a apatia e indiferença às questões referentes às práticas de gestão e lideranças. Quando dito “Há servidores modelos (heróis) que são exemplos para os demais servidores”, quase 39% (trinta e nove por cento) optaram por nem discordar nem concordar com a afirmativa, em contrapartida mais de 33% (trinta e três por cento) dos respondentes, item que alcançou o maior número de concordantes, afirmaram que existem servidores modelos/heróis na instituição. Para situações como esta, Mayo (2003, p. 146) afirma que “as pessoas precisam de um conjunto de comportamentos com os quais elas possam se identificar”.

TABELA 19 – Práticas de gestão e lideranças

Fatores Influenciadores	Discordo (%)	Nem discordo nem concordo (%)	Concordo (%)
Há servidores modelos (heróis) que são exemplos para os demais servidores;	27,8%	38,9%	33,3%
Procura-se manter um clima de segurança e motivação na instituição;	25,6%	52,2%	22,2%
A qualidade do serviço executado pelo servidor é estimulada e valorizada;	27,8%	62,2%	10%
Os servidores com frequente desempenho insuficiente são assistidos, auxiliados ou advertidos;	63,3%	34,4%	2,2%
O modelo de gestão tem sido admirado e valorizado pelos servidores.	37,8%	53,3%	8,9%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Com resultados semelhantes, aparecem as afirmativas que se referem à manutenção de clima de segurança e motivação na instituição e à valorização da qualidade do serviço executado, com aproximadamente 52% (cinquenta e dois por cento) e 62% (sessenta e dois por cento) respectivamente, validando a baixa perspectiva dos servidores em relação a essas questões.

Liderando negativamente com o maior número de respondentes, mais de 63% (sessenta e três por cento) de discordantes, a afirmativa “Os servidores com frequente desempenho insuficiente são assistidos, auxiliados ou advertidos” registra a descrença do servidor quanto à possibilidade de contenção de comportamentos inadequados e assistência àquele servidor que, repetidas vezes e por motivos diversos, não alcance desempenho satisfatório dentro grupo.

Demonstra a Tabela 19, quando afirmado “O modelo de gestão tem sido admirado e valorizado pelos servidores”, mais de 53% (cinquenta e três por cento) dos sujeitos afirmaram nem discordar nem concordar com a proposição. Registramos, por oportuno, que ainda mais de 37% (trinta e sete por cento) dos respondentes discordam da sentença apresentada, o que de certa forma, soa contraditório ao percentual expressado na Tabela 10, quando 30% dos servidores afirmaram perceber a cultura do IFPB como democrática e participativa, contrapondo-se ao percentual de apenas aproximadamente 9% (nove por cento) que concordam com um modelo de gestão admirado e valorizado pelos servidores TA's. Os resultados apresentados fortalecem a premissa de que a gestão do serviço público carece de mudanças e da necessidade de se incentivar a conscientização sobre a importância de transformar a hierarquia e o modelo burocrático tão característicos no serviço público brasileiro em um modelo mais humano, mais centrado na pessoa.

4.6 A cultura organizacional do IFPB no atual contexto da expansão da Rede Federal de EPCT: uma perspectiva dos servidores técnico-administrativos

Diante do presente cenário da cultura organizacional do IFPB no contexto da expansão da Rede Federal de EPCT na perspectiva dos servidores técnico-administrativos participantes da pesquisa, é incontestável a importância do serviço prestado pelos Institutos para a sociedade em geral e para a Educação Profissional

no País e em especial no Estado da Paraíba. Porém, apesar de muitos servidores se absterem de opinar a respeito, dificuldades e críticas foram apontadas pelos que se manifestaram para a atual conjuntura da expansão e suas repercussões no IFPB que serão discutidas a partir do próximo parágrafo.

Como prerrogativa legal, os Institutos têm como uma de suas finalidades a oferta de ensino de qualidade, sendo esta a principal preocupação levantada pela maioria dos servidores, acreditando que essa qualidade poderá ser prejudicada em face de uma expansão sem planejamento adequado para o atendimento das demandas características para um projeto deste porte.

Outros diversos entraves foram indicados, que vão desde o déficit de pessoal (docentes e técnicos, além de funcionários terceirizados), até empecilhos maiores para a abertura de novas unidades, como problemas licitatórios até a dificuldade na liberação de recursos.

Também foi mencionado por vários respondentes que frequentemente as novas unidades começam a funcionar precariamente, sem laboratórios ou infraestrutura mínima adequada para garantir a qualidade do serviço prestado aos estudantes, docentes e técnico-administrativos. Isso denuncia uma expansão que ainda tem muitas contradições e peculiaridades.

Um grande desafio relatado tem sido a resistência por parte dos servidores (nomeados em decorrência de vagas oportunizadas pela expansão) em manter-se nos *campi* do interior e que integram o plano de expansão. Até então ávidos pela tão sonhada vaga no serviço público, esses servidores agora empossados parecem mergulhados numa cultura de “direitos” na qual a interiorização não é mais tão importante quanto o desejo de voltar à capital ou aos grandes centros urbanos.

Tendo em vista ainda aspectos observados no que se refere ao processo de expansão do IFPB, alguns dos servidores participantes da pesquisa acreditam que a expansão tende a interiorizar também a cultura organizacional das unidades mais antigas para as mais novas, alegando influência e transmissão de valores já cristalizados, através das lideranças indicadas para o processo de implantação dos novos *campi*. Aqui recorreremos às palavras de Schein (2009) ao explicar que quando um grupo forma sua cultura, os elementos dessa cultura serão transmitidos às novas gerações de membros.

De acordo com os depoimentos dos respondentes, faz-se necessária uma maior e melhor avaliação qualitativa de todo esse processo de expansão, pois,

estimulados pelo próprio Governo Federal, a primazia tem sido o aumento em número de unidades, deixando a desejar a qualidade e o padrão de excelência tão almejados pela população das regiões beneficiadas pelos novos *campi*.

Em uma das manifestações registradas, é fácil perceber o sentimento de frustração do servidor quando este declara:

Devido à expansão, muitos novos servidores estão entrando na instituição. Alguns sem nenhum preparo, ou vontade de servir ao público, encontrando nessa morosidade, ociosidade e excesso de regras e hierarquia, uma excelente oportunidade para não contribuir com nada e ainda tornam-se mais um entrave para a organização. Já os que vêm com vontade de mudar e inovar a forma de fazer as coisas, encontram muitas barreiras (pela falta de cooperação dos demais), recebem “conselhos” de alguns outros colegas para que não ousem muito, percebem que os bons não são recompensados e os maus não são punidos, e, por fim, acabam desistindo. [...] (Servidor anônimo da pesquisa).

Especificamente à cultura organizacional, alguns defendem uma cultura em transformação, que vem tornando-se “mais dinâmica” e com grandes avanços e quebra de velhos padrões ao longo de todo esse processo, através de uma gestão descentralizada e com boa visão holística. Acreditam que ainda há muito para ser feito, mas que a instituição tem caminhado em busca dessa melhoria, “a cultura organizacional tem se modificado ao longo do tempo, quebrando paradigmas e fortalecendo políticas de cooperativismo e profissionalismo” (servidor anônimo).

Em compensação, a maioria ainda defende uma cultura política centenária, arraigada a antigos modelos de gestão ineficientes e arcaicos que comprometem a eficiência e a eficácia do desenvolvimento institucional do IFPB. Ainda houve aqueles que sustentaram grandes possibilidades e proposições de mudança, na tentativa de recriar uma cultura com novas políticas de desenvolvimento de pessoas, com uma maior preocupação em capacitação e treinamentos de servidores (hoje subutilizados), em prol da valorização do servidor técnico-administrativo, até então depreciado em relação à figura do servidor docente.

Uma temática bastante repetitiva no posicionamento dos respondentes foi a falta de profissionalização na gestão, uma vez que a questão “política” sempre ocupa espaços centrais no destino da instituição. Clamores por “uma gestão menos política e por mais competência técnica nas escolhas e ocupações das Assessorias, dos Cargos de Direção e Funções Gratificadas” foram registrados por diversos servidores.

Tendo em vista todas essas observações apresentadas, registramos a preocupação de mais um servidor quando é dito:

[...] O crescimento é notório, mas ainda não descobrimos para onde estamos indo, apesar de acharmos que sabemos onde queremos chegar. É a busca desenfreada pelo sucesso individual, pela satisfação pessoal, pela busca do poder individual e não do coletivo. (Servidor anônimo da pesquisa).

A força e o potencial do capital humano de uma organização devem ser desfrutados em benefício do desenvolvimento de uma cultura saudável, produtiva, propícia à geração de valor e de novas ideias. Schein (2009, p.179) destaca que “as organizações são o resultado de pessoas que trabalham juntas com um propósito comum”. A mente humana é terreno fértil para o que for semeado, de positivo ou negativo, portanto, o sucesso do todo organizacional depende do conhecimento, da habilidade e do comprometimento individual de cada um.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as argumentações discorridas e fundamentadas ao longo de todo este trabalho, que se propôs a investigar a cultura organizacional no contexto da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica através dos servidores técnico-administrativos do IFPB, foi possível identificar a real e clara necessidade de maiores e mais aprofundados estudos no que tange à cultura organizacional no serviço público, em especial no IFPB, dada sua capacidade de influência sobre o comportamento do ser humano.

O IFPB, por ser uma instituição com mais de cem anos de existência, possui uma cultura organizacional em transição, hierárquica e burocratizada, estabelecida no comportamento da maioria de seus servidores e que, como naturalmente acontece, é compartilhada com os novos membros que passam a fazer parte de seu quadro de pessoal. E o processo da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica tem proporcionado ao IFPB o ingresso de muitos novos servidores, docentes e técnico-administrativos que, segundo informação da Diretoria de Gestão de Pessoas, chegam a compor atualmente cerca de dois terços do atual quadro de efetivos do Instituto e, respectivamente, apenas um terço corresponde aos antigos servidores, os veteranos com mais de dez anos de casa, conforme também foi constatado em nossa pesquisa.

Esta realidade nos trouxe à reflexão da razão a qual, mesmo com a renovação majoritária de seu efetivo, a cultura organizacional do IFPB pudesse continuar sendo a mesma de décadas atrás e se esta estaria sendo compartilhada e influenciando os novos servidores ou se estes estariam não apenas renovando o quadro de pessoal, mas, principalmente, modificando e criando uma nova cultura organizacional no serviço público e especialmente no IFPB.

Em resposta a nossa questão de pesquisa, verificamos que a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica tem influenciado na cultura organizacional dos servidores técnico-administrativos do IFPB, inicialmente na caracterização do perfil desse novo servidor em relação às antigas configurações. Com base nos dados da nossa pesquisa, constatamos que, em geral, o servidor técnico-administrativo do IFPB é predominantemente jovem e está na instituição há no máximo cinco anos, o que caracteriza os novos ingressos oportunizados pelo processo de expansão; possui pós-graduação, ou seja, educação formal superior à

exigida para o cargo que ocupa, o que qualifica nossa força de trabalho e que deveria torná-la dotada de competência técnica e capacidade intelectual suficientes para acarretar um considerável ganho de qualidade no capital humano.

Conforme nos apresenta Mayo (2003), a cultura pode ser uma barreira para qualquer aspiração, bloqueando mudanças vitais, mas, também pode ser a força motora para transformações. Como verificado nos resultados da pesquisa, a maioria dos servidores é de novatos e possuem a consciência de que seu ingresso no serviço público foi proporcionado pela criação de vagas de empregos advindas do fomento da expansão, sendo assim, uma grande e importante oportunidade para a instituição aproveitar momentos de recepção e posse, por exemplo, e criar programas de ambientação, educação, e conscientização desses novos ocupantes em cargos públicos para uma cultura em prol de melhores serviços e ambientes de trabalho, para desfrute de todos.

Além disso, se faz imperioso a necessidade do esclarecimento que as vagas oportunizadas pela expansão são, prioritariamente, para os novos *campi*, coerentemente distribuídas em maior número para as regiões concentradas em municípios menos desenvolvidos no interior do Estado. O que torna desproporcional a resistência de permanência de novos servidores nesses *campi*, sendo as novas unidades sempre preteridas em relação ao *campus* da capital ou de regiões metropolitanas, inviabilizando e muitas vezes tornando ineficiente o verdadeiro objetivo da expansão e interiorização da educação profissional, científica e tecnológica.

Ademais, ao favorecer a criação de novas vagas de emprego no IFPB, o processo de expansão proporcionou uma chamada “renovação” no quadro de pessoal do Instituto, o que pode ser trabalhado em favor da Instituição através da construção de novos valores para uma nova cultura organizacional, o que é possível, pois, a interação dos novos membros com os antigos será um processo criativo de construir uma cultura (SCHEIN, 2009).

Enganam-se aqueles que acreditam que todos os acontecimentos decorrentes da expansão na realidade do IFPB atualmente têm passado despercebidos pela comunidade de servidores. Os resultados obtidos na pesquisa demonstraram que o servidor do IFPB também é consciente do seu papel na Instituição e que, mais da metade deles declararam estar influenciando a construção de uma nova cultura organizacional, através de contribuições com sua própria força

de trabalho, apesar de resistências e entraves encontrados, exatamente por não estarem satisfeitos com o atual cenário cultural da unidade.

Apesar de aproximadamente um terço dos servidores classificarem a cultura do IFPB como democrática e participativa, em contrapartida, se somados os que acreditam ser uma cultura burocrática e hierárquica, chegamos a quase metade dos participantes da pesquisa. O que demonstra o quão precisa ser repensada a forma de como se vem trabalhando a cultura organizacional no IFPB. Conforme Wagner III e Hollenbeck (2006), na essência da cultura da organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização.

Essa percepção de cultura por parte dos servidores tem gerado baixos índices de satisfação em algumas variáveis pesquisadas, principalmente em relação aos modelos de práticas de gestão que são exercidos por aqueles que ocupam funções diversas na Instituição, seja o Reitor, Pró-Reitores, Assessores, Diretores, Chefes de Departamento, Coordenadores, dentre outros. São vários os fatores que influenciam na satisfação do servidor e que estão relacionados com a gestão, como é o caso do tratamento dado às sugestões do servidor, ou o reconhecimento do seu trabalho, o compartilhamento adequado das informações, possibilidades de crescimento e ascensão profissional e ainda as oportunidades de capacitação.

Desta forma, acreditamos que as políticas e práticas da gestão sejam reavaliadas e desenvolvidas de maneira a fazer aflorar, efetivamente, as competências do servidor, o que ocasionaria melhores resultados para o serviço público no IFPB. As expectativas no ambiente de trabalho condicionam muito o nosso comportamento, como por exemplo, o que é aceitável ou não, o que é estimulado ou desencorajado. “Os líderes são responsáveis por criar expectativas e pelo papel de modelá-las” (MAYO, 2003, p. 160).

Entretanto, fez-se interessante registrar a importância dos bons índices de satisfação dos servidores com as dimensões clima, ambiente, tarefa e relacionamentos, que também são importantes variáveis de influência na satisfação e cultura organizacionais, o que pode ser aproveitado e estimulado, revertendo outras situações consideradas desfavoráveis para a instituição. Segundo Mayo (2003), os fatores “liderança e estilo de gerenciamento”, “ambiente físico”, “grupo de trabalho”, “oportunidades para aprender e desenvolver” e “recompensa e

reconhecimento” foram escolhidos como aqueles que fazem a maior diferença para o sucesso e esses fatores estão relacionados à cultura.

A valorização de uma cultura organizacional centrada no ser humano vale, em geral, a mobilização para este fim. Os benefícios se dão em termos de produtividade, desenvolvimento pessoal e a satisfação de trabalhar com pessoas dedicadas para alcançar objetivos mútuos. Por muitas vezes, o reconhecimento não monetário se mostrou um meio muito mais estratégico de alavancar a satisfação do que o salário propriamente dito. E isso se reflete no posicionamento dos servidores do IFPB ao elegerem o reconhecimento, respeito e valorização como prioridades, em detrimento de recompensas materiais ou ainda status ou poder.

Ao término deste trabalho, podemos dizer que os objetivos propostos foram alcançados com êxito, foi possível confirmar os efeitos e influências da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos em relação à cultura organizacional do serviço público no IFPB.

Recomendamos, contudo, alternativas de ação que promovam práticas de gestão alinhadas à promoção de uma cultura organizacional que desenvolva a satisfação do servidor no trabalho, através da implantação de políticas voltadas ao desenvolvimento do servidor, refletindo diretamente no comportamento deste.

Sugerimos ainda, estudos complementares a fim de que todos os servidores, docentes e técnico-administrativos e de todos os *campi* do IFPB possam ser contemplados com a pesquisa e, portanto, terem a oportunidade de contribuir para um importante momento da instituição, de todos os seus servidores, alunos e da população em geral.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AMORIM, Tânia Nobre G. F.; SILVA, Lenita Almeida da; AMORIM, Américo Nobre G. F. **A difícil missão de gerir pessoas em organizações públicas**: impossível? Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos04/153_SEGET-%20Dificil%20Missao%20de%20Gerir%20Pessoas%20em%20Organizacoes%20Publicas.doc>. Acesso em 05 de março de 2015.

ANTUNES, Cristiana Ferreira. **A importância da valorização do servidor público como vetor de sucesso**: um estudo de caso na Secretaria Estadual do Desenvolvimento Humano - SEDH. 70 p. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Universidade Estadual da Paraíba, 2007.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional** – Vol I. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ARRUDA, Ana Lúcia Borba de. **Expansão da Educação Superior**: uma análise do programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais (REUNI) na universidade federal de Pernambuco. 2011. 215f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul, RS: EducS, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 19 de abril de 2015.

_____. **Decreto Nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Cria nas capitais dos Estados das Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2015.

_____. **Decreto-Lei Nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942**. Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 10 de abril de 2015.

_____. **Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 13 de abril de 2015.

_____. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 27 de julho de 2015.

_____. **Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 30 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2015.

_____. **Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2015.

_____. Ministério da Educação. **CONAE 2014.** Disponível em: <<http://conae2014.mec.gov.br/images/doc/Sistematizacao/DocumentoFinal29012015.pdf>>. Acesso em: 23 de março de 2015.

_____. Ministério da Educação. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia:** concepção e diretrizes. Brasília, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2015.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf>. Acesso em: 06 de abril de 2015.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Expansão da rede federal.** Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=2> Acesso em: 23 de fevereiro de 2015.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro:** desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 610 p.

COHEN, A. R. **MBA Curso Prático:** Administração: lições dos especialistas das melhores Escolas de negócios: Práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 373 p.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLORENCIO, Cláudio César A. **Satisfação Profissional e Cultura Organizacional em Instituição Federal de Ensino**. 2013. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar - UnP, Natal, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

JEZINE, E.; BITTAR, M. (orgs.). **Políticas de educação superior no Brasil: expansão, acesso e igualdade social**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**. O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Leonardo Queiroz. **Um empreendedor de políticas públicas em ação: Bresser Pereira e a Reforma da Administração Pública de 1995 no Brasil**. 2014. 159f. Dissertação de Mestrado (Pós-Graduação em Ciência Política). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

MANCIBO, Deise; VALE, Andréa Araújo do; MARTINS, Tânia Barbosa. **Políticas de expansão da educação superior no Brasil: 1995-2010**. Revista Brasileira de Educação, v. 20, n 60, jan – mar 2015.

MARINI, Caio. **As pessoas e a gestão de pessoas 70 anos depois**. Revista Tema, Brasília, v.23, n.142, dezembro, 1998. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=2010>. Acesso em: 02 de março de 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAYO, A. **O Valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 247 p.

MENDES, Annita Valleria Calmon; JÚNIOR, Hermes de Andrade. **Administração pública federal: a percepção de servidores sobre a ética**. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, Maringá, v. 32, n. 2, p. 115-125, 2010. Disponível em <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/viewFile/8994/8994>>. Acesso em: 08 de abril de 2015.

NETO, A. C.; NASCIMENTO, I. V. do; CHAVES, V. Jacob (orgs.). **Política de expansão da educação superior no Brasil: democratização às avessas**. São Paulo: Xamã, 2011.

PACHECO, E. (Org.). **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Brasília: Moderna, 2011.

PALLADINO, Antonio Airton. **Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: considerações sobre a expansão no estado de São Paulo**. 2012. 125f.

Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2012.

PARAÍBA. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. Institucional. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/historico>>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2015.

_____. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. Reitoria. **Plano de desenvolvimento Institucional (2015 – 2019)**. João Pessoa, 10 de dezembro de 2014.

_____. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. Reitoria. **Relatório Geral**. João Pessoa, 2014.

PATIAS, Tiago Zardin; MINHO, Caren S. Vieira. **As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos**. V Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, jun. 2012.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 15 de março de 2015.

PONTES, Ana Paula Furtado Soares. **Ensino Médio Integrado: formação politécnica como horizonte?** 2012. 256f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

REIS, Marcelo Loureiro. **Reforma do Estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro**. FOCO - Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio, Vila Velha, v. 7, n. 1, p. 104-137, jan./jul. 2014. Disponível em: <<http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/91>>. Acesso em: 29 de setembro de 2015.

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

SCHMIDT, Michele de Almeida. **Os Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia: um estudo da expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica**. 2010. 155f. Dissertação (Mestrado em Economia)

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29. Ed. Rio de Janeiro: 2013.

SAMPAIO, Marcus Vinicius Duarte. **Educação Profissional: a expansão recente do IFRN e a absorção local dos egressos no mercado de trabalho**. 2013. 183f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUSA, Juliana Brito de; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. **Política de Expansão dos cursos superiores de tecnologia: nova face da educação profissional e tecnológica**. In: JEZINE, Edineide e BITTAR, Mariluce. (orgs.). Políticas de educação superior no Brasil: expansão, acesso e igualdade social. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013, p.86-102.

SOUZA, Eneida Maria Abreu de; PURIFICAÇÃO, Marcia Souza da. **Motivação e Desempenho no Trabalho**: Política de Valorização do Servidor Técnico Administrativo. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária. Belo Horizonte, setembro/ 2004. Disponível em: <https://www.ufmg.br/congrext/Trabalho/Trabalho6.pdf>. Acesso em: 05 de março de 2015.

SOUZA, T. C. P., **Mérito, estabilidade e desempenho**: influência sobre o comportamento do servidor público. Rio de Janeiro: 2002. 127 p.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VERGARA. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA PESQUISA

APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA QUESTIONÁRIO

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA PESQUISA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
Magnífico Reitor Prof. Cicero Nicácio do Nascimento Lopes
NESTA

Magnífico Reitor,

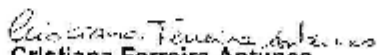
Cumprimentando-o cordialmente, encaminho a Vossa Magnificência Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós Graduação do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, exigência para qualificação, como parte do processo de obtenção do título de Mestre, sob a orientação da Professora Dra. Maria da Salto Barboza de Farias, da mestranda **Cristiana Ferreira Antunes**, matrícula MPGOA n° 2013119994, Administradora do quadro permanente de pessoal deste IFPB, lotada nessa Reitoria.

E, através deste, venho solicitar dessa Instituição Federal de Ensino a autorização para desenvolver, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, minha dissertação de mestrado, utilizando oficialmente o nome do IFPB e para a aplicação de Questionário com os servidores técnicos administrativos ativos e nomeados a partir de 2010, cujo objetivo é **analisar de que modo a expansão da rede federal de educação influencia na cultura organizacional dos servidores técnicos administrativos do IFPB.**

Cabe salientar a importância deste estudo, inclusive para a Instituição, bem como o caráter ético conferido à investigação. Os resultados da pesquisa podem ser publicados para fins acadêmicos.

Certa da atenção e do atendimento ao pleito solicitado, coloco-me à disposição de Vossa Magnificência para quaisquer informações adicionais que se façam necessárias.

Antecipadamente grata.


Cristiana Ferreira Antunes
Mestranda

João Pessoa, 22 de abril de 2015.

AUTORIZO,


Mary Roberto Meira Marinho
Reitoria Substituta do IFPB

APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
Mestranda: Cristiana Ferreira Antunes – Mat. Nº 2013119994



Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
Magnífico Reitor Prof. Cicero Nílacio do Nascimento Lopes
NESTA

Magnífico Reitor,

Cumprimentando-o cordialmente, apresento a Vossa Magnificência pesquisa para conclusão de Dissertação de Mestrado do programa de Pós Graduação do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, da mestranda **Cristiana Ferreira Antunes**, matrícula MPGOA nº 2013119994, Administradora do quadro permanente de pessoal do IFPB, lotada na Reitoria, sob a orientação da Professora Dra. Maria da Salete Barboza de Farias.

E, através deste, venho solicitar a autorização para aplicação de Questionário com os servidores técnico-administrativos ativos. O objetivo da pesquisa é **analisar de que modo a expansão da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica influencia na cultura organizacional dos servidores técnico-administrativos do IFPB**. O questionário poderá ser enviado aos servidores através do e-mail institucional e/ou entregue pessoalmente na instituição, de acordo com a necessidade da pesquisa.

Cabe salientar a importância deste estudo, inclusive para a Instituição, bem como o caráter ético conferido à investigação. Os resultados da pesquisa podem ser publicados para fins acadêmicos.

Certa da atenção e do atendimento ao pleito solicitado, coloco-me à disposição de Vossa Magnificência para quaisquer informações adicionais que se façam necessárias.

Antecipadamente grata.

Cristiana F. Antunes
Cristiana Ferreira Antunes
Mestranda

João Pessoa, 03 de agosto de 2015.

AUTORIZO,

Em 17/08/2015

Cicero Nílacio do Nascimento Lopes
Cicero Nílacio do Nascimento Lopes
Reitor, IFPB

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

Questionário - Dissertação de Mestrado

Prezado (a) Servidor (a):

Solicito a gentileza de sua colaboração ao responder este questionário (aproximadamente 10 minutos), etapa indispensável para a conclusão da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, intitulada: CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFPB, pelo que agradeço antecipadamente. NÃO É NECESSÁRIO SE IDENTIFICAR.

Pesquisadora: Cristiana F. Antunes Orientadora: Prof^a Dr^a Salete Barboza (UFPB)

***Obrigatório**

PARTE 1 - PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA:

1.1 – Gênero: *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

1.2 – Faixa Etária: *

- ☐ até 25 anos;
- ☐ de 26 a 40 anos;
- ☐ de 41 a 55 anos;
- ☐ acima de 55 anos.

1.3 - Tempo de serviço: *

- ☐ até 01 ano;
- ☐ de 01 a 05 anos;
- ☐ de 06 a 10 anos;
- ☐ acima de 10 anos.

1.4 - Escolaridade: *

- ☐ Fundamental completo;
- ☐ Ensino médio completo;
- ☐ Superior Incompleto;
- ☐ Superior Completo;

- ☐ Pós-Graduação.

1.5 - Indique o curso superior e/ou pós-graduação, caso os tenha:

1.6 - Faixa Salarial: *

- ☐ até R\$ 2.000,00;
- ☐ de R\$ 2.000,00 a R\$ 4.000,00;
- ☐ de R\$ 4.000,00 a R\$ 6.000,00;
- ☐ acima de R\$ 6.000,00.

1.7 - Nível do Cargo: *

- ☐ Nível C
- ☐ Nível D
- ☐ Nível E

1.8 - Lotação *

- ☐ Reitoria
- ☐ Outro:

PARTE 2 – SOBRE A EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA:

2.1 – A que você atribui a oportunidade de ingressar no serviço público? *

*Marque apenas uma opção, que mais se aproxima da sua percepção

- ☐ Às Políticas Públicas de Governo;
- ☐ Ao processo de Expansão da Rede;
- ☐ Ao déficit de servidores nas instituições;
- ☐ Ao crescimento natural da administração pública;
- ☐ Ao grande número de aposentadorias nas instituições;
- ☐ Outro:

2.2 – Como você avalia a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica? *

PARTE 3 – SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO NO IFPB:

3.1 – O que influenciou sua escolha pelo serviço público? *

*Marque apenas uma opção, que mais se aproxima da sua percepção

- ☐ Estabilidade no emprego;
- ☐ Melhores salários;
- ☐ Orgulho de contribuir para o serviço público e para a nação;
- ☐ Horário de trabalho flexível;
- ☐ Cultura organizacional do serviço público;
- ☐ Outro:

3.2 – Como você percebe a cultura organizacional do serviço público no IFPB? *

*Marque apenas uma opção, que mais se aproxima da sua percepção

- ☐ Democrática / participativa;
- ☐ Burocrática / excesso de regras;
- ☐ Hierárquica / centralizadora;
- ☐ Paternalista / protecionista;
- ☐ Descentralizada / liberal;
- ☐ Coercitiva / controladora;
- ☐ Outro:

3.3 – Como servidor público, você tem contribuído para a melhoria dos serviços públicos? *

- ☐ Sim
- ☐ Em parte
- ☐ Não

3.4 – Justifique sua resposta. *

3.5 – Você se vê influenciado pela cultura organizacional existente na instituição ou buscando influenciar uma nova cultura no IFPB? *

*Marque apenas uma opção, que mais se aproxima da sua percepção

- ☐ Influenciado pela cultura existente;
- ☐ Indiferente;
- ☐ Influenciando uma nova cultura no IFPB;
- ☐ Outro:

3.6 - Justifique sua resposta: Em que aspectos você se vê influenciado pela cultura existente; indiferente ou influenciando uma nova cultura no IFPB. *

PARTE 4 – SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO, TAREFAS E RELACIONAMENTOS HUMANOS:

4.1 - Com referência ao ambiente de trabalho, às tarefas que executa e aos relacionamentos humanos: *

*Marque as afirmativas com as quais você CONCORDA.

- ☐ É possível reconhecer sua identidade e seu papel na instituição;
- ☐ É possível exercer poder e influência na instituição;
- ☐ É possível identificar as metas e objetivos da instituição;
- ☐ Você se sente aceito, respeitado e bem relacionado na instituição;
- ☐ Você se sente feliz, realizado e orgulhoso por trabalhar nessa instituição.
- ☐ Nenhuma das alternativas

4.2 – A distribuição de responsabilidades e tarefas na instituição acontece de que forma? *

*Marque apenas uma opção, que mais se aproxima da sua percepção

- ☐ Individual
- ☐ Em equipe
- ☐ Outro:

4.3 – Em sua opinião, o que é mais valorizado nos relacionamentos humanos na instituição? *

*Marque apenas uma opção, que mais se aproxima da sua percepção

- ☐ Cooperação
- ☐ Competição
- ☐ Outro:

PARTE 5 – SOBRE OS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES:

5.1 – Qual o seu nível de satisfação com o que é oferecido pela Instituição no que se refere:

Utilize a seguinte legenda para responder cada alternativa: 1= Insatisfeito 2= Indiferente 3= Satisfeito

Às condições de trabalho (ambiente físico, móveis, equipamentos, etc.)? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

À adequação cargo/função que desempenha e tarefas que executa? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

Ao seu relacionamento com superiores? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

Ao seu relacionamento com seus colegas de trabalho? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

Ao seu horário / jornada de trabalho? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

Ao sistema de administração / gestão do IFPB? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

Ao seu salário? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

Aos benefícios recebidos? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

Ao uso e desenvolvimento de suas capacidades? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

À adequação do seu trabalho a sua formação acadêmica ou interesse profissional? *

	1	2	3	
Insatisfeito	☐	☐	☐	Satisfeito

5.2 – Com relação à Instituição, com que frequência:

Utilize a seguinte legenda para responder cada alternativa: 1= Nunca 2= Às vezes 3= Sempre

As suas sugestões são ouvidas e postas em prática? *

1 2 3

Nunca ☐ ☐ ☐ Sempre

O seu trabalho é elogiado, reconhecido e/ou recompensado? *

1 2 3

Nunca ☐ ☐ ☐ Sempre

As informações são bem compartilhadas por todos na Instituição? *

1 2 3

Nunca ☐ ☐ ☐ Sempre

São oferecidas possibilidades de crescimento profissional? *

1 2 3

Nunca ☐ ☐ ☐ Sempre

São oferecidas oportunidades de capacitação ou treinamentos? *

1 2 3

Nunca ☐ ☐ ☐ Sempre

A ascensão profissional é decorrência do mérito e competência dos servidores? *

1 2 3

Nunca ☐ ☐ ☐ Sempre

5.3 – O que você gostaria de receber com mais frequência da instituição?

***Classifique as opções por ordem de prioridade: 1º (mais importante) ao 5º (menos importante) ***

	1º (mais importante)	2º	3º	4º	5º (menos importante)
Reconhecimento / Realização profissional;	☐	☐	☐	☐	☐
Respeito / Ética	☐	☐	☐	☐	☐
Valorização / Oportunidade de crescimento	☐	☐	☐	☐	☐
Status / Poder / Cargo	☐	☐	☐	☐	☐
Recompensas econômicas e materiais (salário, benefícios, gratificação, etc)	☐	☐	☐	☐	☐

5.4 – No que diz respeito à gestão e às lideranças?

Utilize a seguinte legenda para responder cada afirmativa: 1= Discordo 2= Nem discordo Nem concordo 3= Concordo

Há servidores modelos (heróis) que são exemplos para os demais servidores; *

	1	2	3	
Discordo	☐	☐	☐	Concordo

Procura-se manter um clima de segurança e motivação na instituição; *

	1	2	3	
Discordo	☐	☐	☐	Concordo

A qualidade do serviço executado pelo servidor é estimulada e valorizada; *

	1	2	3	
Discordo	☐	☐	☐	Concordo

Os servidores com frequente desempenho insuficiente são assistidos, auxiliados ou advertidos; *

	1	2	3	
Discordo	☐	☐	☐	Concordo

O modelo de gestão tem sido admirado e valorizado pelos servidores. *

1 2 3

Discordo ☐ ☐ ☐ Concordo

PARTE 6 - CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

6.1 – Qual a sua percepção sobre a cultura organizacional do IFPB no atual contexto da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. (Elogios, críticas e sugestões). *



Agradecemos sua participação!