

## MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS IMPACTOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO

### ORGANIZATIONAL CHANGES AND THEIR IMPACTS IN A EDUCATION PUBLIC INSTITUTION

*ALDA RESENDE PEREIRA BORGES DE JESUS<sup>1</sup>*

**RESUMO:** mudança é um fenômeno que está intrínseco e permeia de modo fundamental e constante as transformações que ocorrem no universo, Morgan (1996, p.239) ao citar o filósofo grego Heráclito corrobora com esta afirmação: “tudo flui e nada permanece igual; tudo se desintegra e nada continua”, isto não é diferente nas organizações, principalmente por que se vêem forçadas a adaptar-se, como meio de sobrevivência às transformações que ocorrem. Na contemporaneidade existem muitos estudos sobre o tema mudança organizacional, mas poucos são sobre os impactos das mudanças em organizações públicas, apesar destas estarem permeando todos os setores da sociedade. O presente trabalho tem como foco o estudo do impacto nas pessoas quando a instituição em que trabalham sofre processo de mudança organizacional. A pesquisa empírica constatou que apesar da resistência inicial à mudança, as pessoas tendem a adaptar-se, mesmo que imbuídas de sentimentos individuais. Como resultado conclusivo, espera-se deste trabalho contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno da mudança organizacional em instituição pública e para a ampliação de novos estudos nessa área.

**Palavras-chave:** mudança organizacional, administração pública, reformas administrativas.

**ABSTRACT:** The change is a phenomenon that is intrinsic and in a fundamental and constant way changes that occur in the universe, Morgan (1996, p.239) mention the Greek philosopher Heraclitus: "Everything flows and nothing stays the same, all disintegrates and still nothing", this is no different in organizations, because their are forced to adapt, as a means of survival to the transformations that occur. In contemporary times there are many studies on the topic of organizational change, but few are on the impacts of changes in public area, although these are permeating all sectors of society. This work focuses on studying the impact on people when the institution they work passes for an organizational change process. The empirical research showed that despite the initial resistance to change, people tend to adapt, even though imbued with individuals desires. As a conclusive result, we expect this work to contribute to a better understanding of the phenomenon of organizational change in public institution and for the expansion of new studies in this area.

**Key words:** organizational change, public administration, administrative reforms.

**Sumário:** 1 – Introdução - 2 Modelo de gestão administrativa burocrático – 3 Reformas da Administração Pública Brasileira - 3.1 As reformas administrativas no Brasil a partir da década de 30 – 4 As mudanças e as pessoas – 5 Aspectos metodológicos - 6 O Instituto Federal Baiano e o Histórico de mudanças no Campus Catu – Conclusões – Referências.

---

A autora é aluna do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UNIFACS – Universidade Salvador, e Contadora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. E-mail: arpbj.2009@gmail.com.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em face das mudanças introduzidas pela globalização houve reestruturação produtiva nas organizações com reflexos na relação da formação do trabalho. É emblemático que o fenômeno da globalização, de modo geral, tem-se tornado objeto de diversos estudos, entre outras coisas, em virtude do problema gerado nas sociedades em que o desenvolvimento social e econômico é desigual, mas que sem dúvida favoreceu para um redirecionamento de organização e cultura nas organizações produtivas (NOGUEIRA, 1999).

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

Neste artigo pretende-se desenvolver uma análise a cerca dos impactos das mudanças ocorridas em uma Instituição Pública Federal de Ensino com características de modelo de gestão burocrática, mas que sofreu recentemente um processo de mudança organizacional com foco mais gerencialista, e verificar os impactos no ambiente organizacional com foco na gestão de pessoas que representa a comunidade interna da Instituição.

Foram os objetivos específicos: a) análise das principais mudanças ocorridas e sua classificação, b) mensurar as consequências das mudanças nas relações de poder internas e na percepção dos funcionários.

Com as mudanças e reformas ocorridas ao longo dos anos uma questão surge: Como encontra-se o ambiente organizacional após tantas mudanças? Qual o papel do gestor? Que consequências positivas e negativas foram trazidas com as mudanças organizacionais ocorridas para gestão de pessoas da instituição?

## **2 MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA BUROCRÁTICO**

Inicialmente cabe descrever algumas características inerentes ao modelo de administração burocrático nos moldes weberiano: organização contínua de cargos, delimitadas por normas, possuir uma área específica de competência, observância à hierarquia e suportada sempre por documentação e arquivo. Identifica-se essas características nos Institutos Federais, pois são submetidos a regimento interno, possuem hierarquia definida em diversos níveis verticalmente, não há definição clara e detalhada de metas de desempenho e realizam apenas as atividades para os quais estão autorizados por lei, por isso pode-se classificá-los como uma Instituição com características do modelo burocrático.

A Lei n. 11.892/2008 que cria os Institutos e afirma sua natureza jurídica de autarquia federal, também determina nos art. 6º e 7º as finalidades e objetivos destes ampliando o espectro de atuação.

A definição de autarquia segundo o Decreto-lei n. 200/67 em seu artigo 5º é:

I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

Segundo Cetrela Junior *in* Di Pietro (2006, p. 421), a palavra autarquia é composta por dois elementos: *autós* (= próprio) e *arquia* (= comando, governo, direção), mas hoje o sentido da palavra está modificado em relação ao seu primeiro emprego em 1897, na Itália por Santi Romano para designar comunas, província, e substituía a expressão “ente autônomo”.

Em sentido etimológico *in* Dicionário Etimológico (1982) a palavra “Autarquia: do francês *autarchie* (*autarchie*), derivado do grego *autárkeia* significa qualidade ou estado do que se basta a si mesmo ou do que executa qualquer coisa por si mesmo”.

A autarquia é um ente da administração pública criada mediante lei específica, com personalidade jurídica e patrimônio próprio, dotada de autonomia administrativa e financeira. Executa atividades típicas da Administração Pública e têm o controle exercido pelo Ministério que as criou, a esse controle dá-se o nome de “supervisão ministerial”. Os Institutos Federais têm a supervisão feita pelo Ministério da Educação - MEC.

### 3 REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Existe dificuldade em descrever os processos de reformas ocorridos na administração pública do Brasil sem realizar a contextualização histórica com fatos políticos e atos administrativos passados, e o quadro abaixo sintetiza bem os principais fatos ocorridos e as características da Administração Pública em determinado período.

Quadro 1 – Contextualização histórica dos paradigmas da administração pública brasileira

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

Fonte: adaptado de Keinert, 1994 por SOUZA, 2009 p. 40

### 3.1 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL A PARTIR DA DÉCADA DE 30

As reformas administrativas paradigmáticas iniciaram no Brasil nos anos 30, durante o período político chamado de Estado Novo e foram quatro sendo que, as de maior destaque: a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, o Decreto-lei nº. 200/67, a Constituição de 1988 e a Reforma iniciada no Governo Collor na década de 90 consolidada com Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995 no período FHC (NUNES, 1999).

São denominadas paradigmáticas por que desencadearam mudanças significativas e forçaram a instalação de nova estrutura no aparato administrativo brasileiro composto pelos órgãos públicos, e introduziram novos modelos de gestão com objetivos de melhorar o desempenho, tornando mais eficiente e governável o aparelho do Estado. Muito embora, por vezes os objetivos políticos e de alianças estratégicas tenham superado os administrativos.

A primeira dessas reformas paradigmáticas de destaque a analisar, foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP em 1938, na Era Vargas, com a finalidade de ser um órgão modernizador da administração pública e que tinha como compromissos: a visão da administração como ciência, aplicação das técnicas administrativas mais atuais e a “profissionalização dos administradores” (KEINERT, 2000, p.117-119). Este órgão atuou de forma determinante e deflagrou um processo de modernização na administração pública introduzindo modernas técnicas e tecnologias, além de promover a profissionalização segundo o mérito, pois estava entre as suas atribuições a melhoria da administração de pessoal, nesse sentido então foram instituídos o aperfeiçoamento e especialização dos funcionários.

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

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

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

Em 1967, nova mudança foi introduzida com a publicação do Decreto-lei nº 200 de 25.02.1967, chamado de Estatuto da Reforma Administrativa este instituiu

diretrizes e princípios norteadores para que a Administração funcionasse de forma mais dinâmica. Nesse período o Brasil estava sob o regime autoritário iniciado em 1964, cujos ideais dominadores promoveram um fortalecimento do poder Executivo em detrimento dos poderes Legislativo e Judiciário, e com fins de modernizar o aparato administrativo, muitos especialistas e técnicos são utilizados dando início à chamada *tecnoestrutura* (SOUSA, 1979).

No artigo 6º do referido decreto-lei está estabelecido princípios fundamentais que devem nortear a administração pública: *planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle*.

Para este trabalho serão detalhados os três primeiros:

a) *Planejamento*, conforme Meirelles (2004) é o estabelecimento de metas e objetivos visando orientar a Administração na promoção da ação social e nas atividades precípua de estado. Este plano de ação deve contemplar toda a programação financeira de desembolso e ainda ser plurianual. As diretrizes estabelecidas irão nortear toda a atividade governamental, incluindo os Ministérios nas suas respectivas áreas de atuação que obedecerão ao orçamento-programa,

b) *Coordenação* tem a finalidade de harmonizar as atividades de modo que não exista mais de um órgão incubido de mesmas ações, ou seja, cada ente público tem sua área de atuação, além disso a coordenação cuida para que haja harmonia em todas as atividades evitando a dispersão dos recursos e que sigam o que havia sido planejado. É executada através das chefias existentes e que se submetem a coordenação superior da Casa Civil da Presidência da República (art. 2º da lei 10.683/2003). Começa a fortalecer a questão da autoridade, hierarquia e poder bem marcantes num modelo burocrático weberiano.

c) *Descentralização*, conforme o art. 10 do Decreto-lei 200, o objetivo de descentralizar as atividades da administração é para que os órgãos centrais possam estar livres da execução para melhor desempenhar as atividades de coordenação e controle. Tal dispersão de atividades, não significa que o poder central será diminuído, mas transferido para o ente descentralizado que pressupõe-se que atuará mediante uma outorga ou delegação da autoridade central, mediante previsão legal.

Neste contexto estão as entidades da administração indireta que mediante previsão em lei exercem atividades descentralizadas. Cabe destacar a distinção entre descentralização e desconcentração, segundo Meirelles (2004, p.714-715) são “técnicas de descongestionamento administrativo”: “Na *descentralização* a execução de atividades ou a prestação de serviços pelo Estado é *indireta e mediata*; na *desconcentração* é *direta e imediata*” (MEIRELLES, 2004, p. 714-715).

Em 1995 com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, durante o mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, elaborado pelo Ministro da Administração Federal do Estado Luiz Carlos Bresser Pereira, iniciou-se um processo de reforma e esse plano tornou-se referência por que fez uma análise sobre os problemas administrativos existentes na máquina do Governo durante a crise

brasileira da década de 80 e identificou pontos que precisavam de melhorias. A partir desse diagnóstico foram estabelecidos objetivos e diretrizes para a reforma da administração pública brasileira e que foi denominada Reforma Gerencial, e entre os objetivos estava expressa a necessidade de substituição da administração pública burocrática, rígida que imperava até então.

A administração pública federal brasileira adotava o modelo burocrático com práticas clientelistas ou patrimonialistas, focada para o controle dos processos e apesar do excesso de formalismo permite a segurança das decisões (BRESSER, 1995).

A implantação de um novo modelo de gestão não significou a supressão total do modelo anterior, Souza (2007) identificou em suas pesquisas que na mesma instituição existem características de mais de um modelo de gestão.

#### **4 AS MUDANÇAS E AS PESSOAS**

Na contemporaneidade existem muitos trabalhos sobre mudança nas organizações, mas poucos estudos são focados nas ocorridas na gestão pública e menos ainda em Instituição Federal de Ensino.

O conceito de mudança organizacional sob a perspectiva de desenvolvimento organizacional, *in* Weick e Quinn (1999, p. 363), é:

Mudança é um conjunto de teorias científicas de comportamento, valores, estratégias e técnicas que visam mudanças planejadas do trabalho organizacional com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento pessoal e melhorar a performance organizacional, através da alteração de comportamento *in loco* dos membros da organização (PORRAS; ROBERTSON 1992, p. 723 *in* WEICK; QUINN, 1999, p.363).

Tomaz Wood (2009, p. 287) conceitua a mudança como:

Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Lima e Bressan (2003, p. 25) definem:

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

Alguns desses elementos definidores de mudança ocorreram no case dos Institutos Federais, visto que a mudança estrutural está sendo implementada com a

configuração *multicampi* e com a presença de um órgão de administração central, a Reitoria, no aspecto estratégico, citado no conceito de Wood, percebemos a amplitude de campo de atuação nas diversas modalidades de ensino que anteriormente não se configurava no modelo de Escola Agrotécnica Federal.

Não menos importante é a transformação de natureza humana que não está explícita na criação do Instituto, mas sendo as organizações constituídas por pessoas, estas são essenciais no contexto das atividades e contribuem para a dinâmica organizacional, portanto quando ocorrem mudanças organizacionais requer que os gestores observem os impactos das mesmas no fator humano, tendo em vista que as atitudes podem ajudar a obter o sucesso requerido pela organização a fim de tornar-se mais competitiva (DAVEL; VERGARA, 2001).

Em geral os gestores não elaboram planos de gestão de pessoas e tendem a executar as ações de forma a atender as decisões tomadas por órgãos superiores à medida que os problemas vão surgindo (DAVEL; VERGARA, 2001).

A mudança organizacional é um fenômeno que envolve muitas dimensões enfatizadas por diversos autores, Lima e Bressan (2003, p.28-29) categorizam essas dimensões a partir da literatura sobre mudança, e relacionam como vemos abaixo:

- intencionalidade da mudança, planejada ou não;
- transformação/congruência sistêmica
- relevância do impacto;
- resposta ao ambiente;
- temporalidade da mudança;
- mudança como construção social;
- resposta a demanda interna;
- continuidade/descontinuidade da mudança no tempo;
- objeto da mudança: [...]
- agenda da mudança [...]
- tempo de resposta a eventos externos (antecipação/reação)
- velocidade da mudança: devagar/rápida.

Na dimensão sobre a intencionalidade da mudança, ela pode ser planejada ou não, e segundo Wood Jr. (2009) as organizações estão submetidas a constantes mudanças impulsionadas pelas novas condições sociais, econômicas, políticas e, principalmente, tecnológicas. Estes são acontecimentos independentes da vontade e da intencionalidade da organização.

Para Morgan (1996, p.241) em suas metáforas sobre a imagem da mudança, cita que as mesmas podem adquirir três diferentes aspectos, sendo que o primeiro seria o reflexo da realidade da organização “na própria lógica da mudança”, em segundo que os movimentos constantes na organização explicam o que ele denomina de “organizações se auto-reproduzem” e em terceiro que a mudança é fruto de situações contraditórias ou dialéticas.

Existe um grupo de estudiosos que acreditam que sob o ponto de vista do planejamento estratégico, a mudança deve ser planejada, isto é intencional, mas há outra corrente que enfatiza que a constância das mudanças nos ambiente interno e externo força a transformação dos processos independentemente da intenção da organização sendo denominada de mudança “incremental”, segundo Lima e Bressan (2003, p.30): “existe uma teia complexa de variáveis que podem alterar os rumos da mudança pretendida.”.

Os tipos de mudança organizacionais mais difundidos entre os autores estudiosos do assunto são: mudança “transformacional” e “incremental”. A mudança se classifica na primeira nomenclatura quando a intervenção altera apenas algumas áreas da organização predispondo que o ambiente não possui tantos fatores provocadores, enquanto que a mudança se denomina incremental quando afeta a organização como um todo, criando novas filosofias e padrões geralmente forçadas por um ambiente externo mais instável. (LIMA; BRESSAN, 2003)

A criação dos Institutos Federais é um exemplo de mudança planejada, classificada como “incremental”, uma vez que existe a ampliação da finalidade da Instituição, pois esta passa de ser simplesmente uma escola de ensino profissional médio para a oferta também, de graduação e pós-graduação. Ressalte-se como relevante o estudo do relacionamento hierárquico introduzido com a nova modelagem organizacional, visto que anteriormente eram instituições isoladas e passaram para a configuração de uma única instituição no formato *multicampi*.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é qualitativo com abordagem fenomenológica, do tipo estudo de caso, e foi realizado por meio de revisão bibliográfica, documental e observação, com a finalidade de identificar o histórico de mudanças na organização e as reações de funcionários às mudanças de cunho administrativo.

Como objeto de estudo foi escolhido o *campus* de Catu do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, por ser o mais antigo, possuir maior histórico de mudanças, o que não acontece com os demais *campi*: Santa Inês, Senhor do Bonfim e Guanambi, localizados em zona rural.

Foram citadas neste artigo apenas algumas das principais reformas da administração pública ocorridas no Brasil classificadas como paradigmáticas, para ilustrar que o aparelho do estado, assim como as organizações produtivas em todo o mundo sofreram mudanças.

## **6 O INSTITUTO FEDERAL BAIANO E O HISTÓRICO DE MUDANÇAS NO CAMPUS CATU**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano) criado a partir da Lei n. 11.892/2008 têm estrutura *multicampi* e é formado pela integração das 04 (quatro) Escolas Agrotécnicas Federais existentes na Bahia.

O *campus* Catu entre os 04 (quatro) do IF Baiano é o que conta com mais anos de existência, os documentos existentes relatam que se iniciou com a instalação de uma Fazenda Modelo de Criação quando o governo estadual formalizou transferência da posse de imóveis para o governo federal em 1918.

Assim permaneceu em atividade até o início de 1964, quando neste mesmo ano, com a publicação do Decreto n. 53.666 recebeu o nome de Colégio Agrícola de Catu, estando este subordinado ao Ministério da Agricultura por meio de sua Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário.

Nova mudança de nome ocorreu em 03 de março de 1966 com o Decreto nº 58.340, quando passou a designar-se Colégio Agrícola Álvaro Navarro Ramos, pouco mais de 1 ano depois, em 19 de maio de 1967 por meio do Decreto nº 60.731, ocorreu a mudança ministerial para o Ministério da Educação e Cultura (MEC), passando a funcionar em 1969 como escola e subordinada à Coordenação Nacional de Ensino Agropecuário (COAGRI).

Com o decreto nº 83.935 de 04 de setembro de 1979, denominou-se Escola Agrotécnica Federal de Catu-Bahia, mas até então não dispunha de autonomia administrativa, pois esta somente ocorreu a partir da transformação em autarquia a partir de 16 de novembro de 1993 com a Lei n. 8.731, que também possuía determinações sobre a organização do patrimônio (art. 2º), a forma como seriam as aquisições de bens (art. 3º) e que sua organização administrativa seria regulada por regimento interno (art. 5º).

Os demais *campi* do IF Baiano, Santa Inês, Senhor do Bonfim e Guanambi têm mais ou menos o mesmo quantitativo de anos de existência entre si, datada de 1993, já surgiram com a natureza jurídica de autarquia, tendo se submetido apenas à mudança de denominação introduzida a partir da criação do IF Baiano.

Anterior à publicação da Lei n. 11.892/2008, o Ministério da Educação publicou o Decreto nº 6.095/2007 estabelecendo:

Diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica (preâmbulo do Decreto nº 6.095/2007).

Observa-se a preocupação do legislador que neste decreto disciplinou instrumento para o planejamento, conforme seu art. 4º “após a celebração do acordo, as instituições deverão elaborar projeto de Plano de Desenvolvimento Institucional

(PDI) integrado, observando, no que couber, o disposto no art. 16 do Decreto no 5.773, de 9 de maio de 2006.”

Tal imperativo tem fulcro no Decreto-lei n. 200/1967 que classifica o planejamento entre os princípios fundamentais da administração pública. O instrumento do planejamento, conforme corrobora Keinert (2000) é um tema bastante discutido por diversos autores, e de suma importância para o gestor devendo ser trabalhado com o envolvimento de todas as áreas, por que aumenta-se o compromisso na medida em que são compartilhadas as metas e objetivos com toda a organização.

Este novo contexto introduzido pela criação dos institutos pode ser classificado como uma mudança introduzida sob o paradigma da natureza da mudança imperativa ambiental conforme classificação de Motta (1998) e que está explicitada no quadro 2.

Nesta natureza de mudança, segundo Motta (1998) a instituição é redirecionada a adaptar-se a uma variação provocada pelo ambiente externo à organização, que neste caso está representado pelo órgão superior, o Ministério da Educação.

QUADRO 2

PARADIGMAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS			
NATUREZA DA MUDANÇA	OBJETIVO DA MUDANÇA	REFERÊNCIA PRIMORDIAL PARA ANÁLISE	OBJETIVO DA ANÁLISE
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO- Comprometer as pessoas com o ideal administrativo	IDEAIS E PRINCÍPIOS- sobre as pessoas e a organização	DISCERNIMENTO- saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	FATOS - sistema, comportamento organizacional e individual	EXPLICAÇÃO- descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO - recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL- ponto de vista dos atores e seus condicionantes	COMPREENSÃO- conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO - alterar as relações sociais (influenciar o outro)	AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE- relação entre atores, grupos e coletividades	COMPREENSÃO- conhecer as intenções das pessoas para agir
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	CRIAÇÃO E TRANSCENDÊNCIA - buscar uma nova visão de si próprio	MUNDO INTERIOR- o "eu" e seus Símbolos	DESCOBERTA INTERNA -conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional

Fonte: Motta, 1998.

## CONCLUSÕES

A partir do entendimento que o IF Baiano é uma organização pública com modelo e características de gestão burocrática por que ainda preserva instrumentos

administrativos voltados para processos e não para resultados, típico de Instituição de Ensino Pública, e que o *campus* Catu durante décadas passou por diversas mudanças organizacionais, sendo a última de caráter mais gerencialista, uma vez que teve ampliada a sua área de atuação com novos objetivos e finalidades.

Verificou-se com a observação empírica que as pessoas se tornam céticas com as novas mudanças quando comparam com as mudanças anteriores que não foram suportadas por plano de ação interno. Os novos objetivos e missão da Instituição devem ser divulgados e trabalhados entre elas para evitar a sensação de que nada mudou, apenas o nome.

O gestor é o agente articulador e facilitador na implementação de mudanças organizacionais, pois estes são de grande relevância na disseminação dos objetivos institucionais entre as pessoas, e o fomento da compreensão e integração dos indivíduos (DAVEL; VERGARA 2001).

No aspecto positivo observou-se empiricamente que em atividades administrativas chaves para dar suporte à gestão, os servidores foram imbuídos de espírito de atualização constante e uma forte adaptabilidade às novas tecnologias implementadas em sua área, como por exemplo: setores financeiro e pessoal, mesmo nos momentos em que não existiram cursos de capacitação, mas tal atitude não foi totalmente despida de motivações pessoais e individuais em se manter naquele setor.

Fica como sugestão para futuras pesquisas o estudo dos impactos das transformações para comunidade externa e o desenvolvimento regional proporcionado pela ampliação da área de atuação da instituição.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A experiência de descentralização: uma avaliação. In: SEMINÁRIO BALANÇO DA REFORMA DO ESTADO NO BRASIL, 2002, Brasília. **Balanço da Reforma do estado no Brasil: a nova gestão pública**. Brasília: MP/SEGES, 2002. (Coleção gestão pública).

CUNHA, Antonio Geraldo da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: \_\_\_\_\_. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

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

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança Organizacional, teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

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

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

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

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil**: clientelismo e insulamento burocrático. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

NOGUEIRA, A. H. et al. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

SOUSA, Sérgio A. Tecnburocratismo e modernização administrativa: um exercício interpretativo. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 37-48, abr./jun. 1979

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

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão na administração pública**: uma análise das agências reguladoras. Cuiabá: Editora UFMT, 2009.

SOUZA, Celina. Porque mudam as formas de gestão pública? In: FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. **Gestão pública**: a trajetória da função administrativa no Estado da Bahia. Salvador: FLEM, 2003. p. 39-49.

WEICK, Karl E.; QUINN, Robert E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-387, 1999.

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

---

*Artigo recebido em: Agosto/2010*

*Aceito em: Dezembro/2010*