



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IRENE CARVALHO DE BRITO COTRIM**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA MUDANÇA: UM**  
**ESTUDO DO CASO CEEP – CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**  
**DE GUANAMBI, BAHIA**

SALVADOR

2015

**IRENE CARVALHO DE BRITO COTRIM**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA MUDANÇA: UM  
ESTUDO DO CASO CEEP – CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
DE GUANAMBI, BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação,  
Escola de Administração, Universidade Federal da  
Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau  
de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Ariádne Scalfoni Rigo

SALVADOR

2015

Escola de Administração - UFBA

C845 Cotrim, Irene Carvalho de Brito.

Cultura organizacional e gestão da mudança: um estudo de caso  
CEEP – Centro Estadual de Educação Profissional de Guanambi / Irene  
Carvalho de Brito Cotrim. – 2015.

98 f.

Orientadora: Profa. Dra. Ariádne Scalfoni Rigo.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de  
Administração, Salvador, 2015.

1. Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde – Guanambi (BA)  
– Avaliação - Estudo de casos. 2. Escolas técnicas – Cultura organizacional –  
Brasil. 3. Escolas públicas – Estudos comparados – Guanambi (BA).  
4. Cultura organizacional – Características nacionais brasileiras.  
5. Desenvolvimento organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de  
Administração. II. Título.

CDD – 658.1

**IRENE CARVALHO DE BRITO COTRIM**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA MUDANÇA: UM  
ESTUDO DO CASO CEEP – CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
DE GUANAMBI, BAHIA**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração

Salvador, 30 de março de 2015.

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof.<sup>ª</sup>. Dr.<sup>ª</sup> Ariádne Scalfoni Rigo (orientadora)

Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Gianni Boscolo

Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Prof. Me. Jorge Tadeu Pinheiro Coelho

Diretor Colégio Miró

*Dedico este trabalho a toda a comunidade  
escolar do Centro Estadual de Educação  
Profissional em Saúde e Gestão – CEEP.*

## AGRADECIMENTOS

O sentimento mais belo, profundo e genuíno que conheço é a Gratidão.

Às Bênçãos que DEUS me presenteia todos os dias, como um Pai Generoso.

À INEZ, a rosa que me trouxe ao mundo e à SANTO, pai que me ensinou com os seus atos que a gratidão dá, a quem sente, amostras grátis de felicidade.

Ao meu ROBERTO, esposo, companheiro com quem comungo os maiores tesouros: Roberto Filho, Ivo e Mateus, razões da nossa harmonia familiar.

Aos meus netinhos, Isabela e Davi que chegaram com o Mestrado como flechas de luzes impulsionando a minha caminhada.

A todos os meus irmãos, em especial Mônica, pelo apoio e incentivo no momento da seleção.

Aos meus queridos tios Ielita e Gileno que me acolheram e me fizeram crer que eu poderia chegar até aqui.

À Regina e Graça, tias-amigas pela disponibilidade sempre manifestada e pelas orações.

Aos colegas da turma MPA13, pelas amizades construídas que marcaram presença em minha vida com gestos e palavras que o vento não leva, em especial Jaqueline, Danillo, Mazé, César, Kilma, Márcio, Adalton, Platini, Narjara e Nair.

À SUPROF pela oportunidade do meu retorno ao mundo acadêmico.

Aos professores do NPGA/UFBA que me oportunizaram um repensar das minhas práticas gestoras, em especial Prof. José Célio, Prof. Eduardo Dawel, Profa. Mônica, Prof. Reginaldo, Profa. Elizabeth Matos, Prof. Roberto Brasileiro e Prof. Horácio.

À Cristina e Artur pela acolhida a todas as realidades da turma.

Aos meus colegas professores Anna Donato, Benedito Teixeira, Gabriela Novais, Joaquim Alves, Leila Garcia, Maria do Carmo Carneiro, Marla Pimentel, Rosemeire Alves, Soraia Rodrigues e Profa. Lucília Pereira Donato que colaboraram com informações de grande relevância para este estudo.

À Tatiane Donato, funcionária e amiga, por estar sempre à disposição tornando a minha jornada de trabalho mais leve durante todo o meu mestrado.

A minha amiga Lenir Teixeira, companheira de jornada, pessoa especial, em quem me inspiro nos princípios de competência profissional e perseverança. Agradeço pela co-orientação e pela cumplicidade nos momentos cruciais dessa caminhada.

À Profa. Ariádne, minha orientadora, uma flor que surgiu quando me sentia sem um estro para a continuidade desta pesquisa. Cheguei com os meus planos imaturos e minhas teorias desordenadas e encontrei coragem, esperança, partilhamentos e foco.

Aos Professores Gianni Boscolo e Jorge Tadeu, que gentilmente aceitaram participar da Banca examinadora deste trabalho.

“O sentimento de pertencer-se à humanidade é o que move o ser humano na construção da civilização do amor. Por isto, o maior desejo que posso transmitir a você, é que deseje integrar-se à humanidade para juntos trilharmos a unimultiplicidade.”

Autor desconhecido



## RESUMO

O presente estudo analisa como elementos da cultura organizacional do Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão – CEEP influenciaram e influenciam no processo da mudança pelo qual passa a instituição. Com isso, discute-se a relevância do papel desempenhado pela cultura organizacional nas instituições públicas de ensino, por estas apresentarem, também, elementos culturais mais arraigados da política e da cultura nacional. Este estudo se fundamenta, especialmente, em Prates e Barros (1996), utilizando o modelo de investigação e análise dos traços culturais encontrados nas organizações brasileiras e que influenciam nas suas gestões, o “Estilo Brasileiro de Administrar”. Para este fim foram realizadas pesquisa documental, observações participantes e entrevistas semi-estruturadas com professores, gestores, articuladores dos eixos tecnológicos e coordenação pedagógica, antigos e atuais. Foram identificados traços da cultura nacional nas primeiras gestões do CEJDC (Centro Educacional João Durval Carneiro), como abuso de poder, mobilização e afetividade. No seu processo de mudança para CEEP (Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão – Guanambi-BA) estes traços foram modificados, produzindo e criando outros que influenciam a gestão atual e o proceder de toda a comunidade escolar, ora dificultando, ora facilitando a mudança. A pesquisa poderá ser utilizada por outros Centros do Sertão Produtivo, que enfrentam problemas que geram situações análogas, como mais um elemento de análise, comparação e discussão, para produção de novos conhecimentos e estratégias de mudança.

**Palavras-chave:** Cultura brasileira. Cultura organizacional. Estilo Brasileiro de Administrar. Processo de mudança. Gestão da mudança.

## ABSTRACT

This paper aims at analyzing how the organizational culture elements of the State Center for Health and Management Professional Education – CEEP influenced and influence the process of change experienced by the institution. Thereby it is discussed the important role played by the organizational culture in public education institutions, as they also present deep rooted cultural elements of politics and national culture. This study is specially based in Prates and Barros (1996), using the model of investigation and analysis of cultural features found in Brazilian companies and that influence their management, the “Brazilian Style of Managing”. For this purpose, desk research, participant observation and semi-structured interviews with former and present teachers, managers, articulators, and educational coordinator were carried out. Features of national culture were identified in the first managements of CEJDC (Educational Center João Durval Carneiro) as abuse of power, mobilization and affectivity. In its process of change to CEEP (State Center for Health and Management Professional Education – Guanambi-BA) those features were modified, others were produced that influenced the current management and the operation of the whole school community, either complicating or facilitating the change. The research can be used by other Centers of Productive Backland that face problems which generate similar situations, as one more element of analysis, comparison and discussion for the production of new knowledge and strategies of change.

**Keywords:** Brazilian culture. Organizational culture. Brazilian Style of Managing. Process of change. Management of change.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1.	Linha de tempo do CEEP .....	21
FIGURA 2.	Interseções entre os subsistemas .....	35
FIGURA 3.	Visão integrada do modelo proposto – Sistema de Ação Cultural Brasileiro .....	35
FIGURA 4.	Compreendendo o “Estilo Brasileiro de Administrar” na história do CEEP .....	66
FIGURA 5.	O Estilo de Administrar do CEEP .....	68
QUADRO 1.	Proposta de Análise do Modelo no CEEP .....	46
QUADRO 2.	O Estilo de Administrar do CEEP .....	64
QUADRO 3.	Estratégias para o processo de mudança do CEEP .....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS

AC	Atividade Complementar
CEJDC	Centro Educacional João Durval Carneiro
CEEP	Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão
EBA	Estilo Brasileiro de Administrar
PCB	Partido Comunista do Brasil
PDT	Partido Democrático Trabalhista
PSC	Partido Social Cristão
PFL	Partido da Frente Liberal
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
SUPROF	Superintendência de Educação Profissional
SUREC	Superintendência Regional de Educação e Cultura
SACB	Sistema de Ação Cultural Brasileira
SEC	Secretaria de Educação
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 O caso: a escola e a mudança</b> .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
<b>2.1 Cultura e cultura brasileira</b> .....	25
<b>2.2 Cultura brasileira e gestão organizacional</b> .....	27
<b>2.3 Cultura e gestão da mudança</b> .....	31
<b>2.4 O modelo “Estilo Brasileiro de Administrar”</b> .....	33
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	41
<b>3.1 Estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa</b> .....	41
<b>3.2 Instrumentos de coleta de dados</b> .....	42
3.2.1 Observação participante .....	42
3.2.2 Pesquisa documental .....	43
3.2.3 Entrevistas semi-estruturadas .....	44
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	48
<b>4.1 Compreendendo o “Estilo Brasileiro de Administrar” na história do CEEP</b> .....	23
4.1.1 Concentração e uso de poder, paternalismo e personalismo no Subsistema dos Líderes do CEJDC ao CEEP .....	49
4.1.2 Postura de espectador e impunidade: elementos que se sobressaem no Subsistema Institucional do CEEP .....	55
4.1.3 Lealdade pessoal, evitar conflito no Subsistema Pessoal do CEEP .....	57
4.1.4 Flexibilidade: adaptabilidade e criatividade no Subsistema dos Liderados .....	59
<b>4.2 Estilo de administrar do CEEP: elementos limitadores e facilitadores da mudança</b> .....	65
4.2.1 Proposições para futuras administrações do CEEP em processos de mudança. ....	69

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
APÊNDICE A – Organograma do CEEP .....	78
APÊNDICE B – Diário de campo .....	79
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista individual .....	80
APÊNDICE D – Breve perfil dos entrevistados .....	83
ANEXO 1 – Imagem do Centro Educacional João Durval Carneiro em 1984 .....	85
ANEXO 2 – Imagem do Centro Educacional João Durval Carneiro em 1984 .....	86
ANEXO 3 – Imagem do Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão - CEEP .....	87
ANEXO 4 – Ata da Câmara Municipal de Guanambi de 26.05.1983 .....	88
ANEXO 5 – Correspondência informando Portaria de Criação do CEJDC .....	91
ANEXO 6 – Nomeação da primeira diretora do CEJDC .....	92
ANEXO 7 – Correspondência, manuscrita, dos professores do CEJDC .....	93
ANEXO 8 – Correspondência do Secretário de Educação do Estado .....	94
ANEXO 9 – Correspondência datilografada dos professores do CEJDC .....	95
ANEXO 10 – Documento da Secretaria de Educação .....	98

## INTRODUÇÃO

---

O presente estudo analisa como elementos da cultura organizacional do Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão – CEEP influenciaram e influenciam no processo da mudança pelo qual passou e tem passado a instituição. Com isso, discute-se a relevância do papel desempenhado pela cultura organizacional nas instituições públicas de ensino e como toda organização carrega elementos culturais arraigados na política e na cultura nacional.

Freitas (1996) adverte que cada organização tem uma cultura única, construída a partir da influência de seus fundadores, de seus líderes, de sua história, de seu mercado. Portanto, na cultura organizacional está inserida a cultura nacional, influenciando de maneiras diferentes cada organização.

Segundo Motta (1996), para o estudo da cultura organizacional é necessário entender que ela está inserida na cultura nacional, em seu âmbito regional e local, e que são interdependentes. Estudá-las de forma distinta e independente gera inúmeras dificuldades para entender essa cultura e agir sobre ela, visto que esta, originária de vários povos e etnias, permeia as organizações influenciando na (re)construção constante dessas culturas. Crenças, atitudes, valores determinam a maneira de gerenciar do executivo e, conseqüentemente, o sucesso ou não da organização, porque influenciam, também, no seu comportamento.

Sendo assim, a cultura organizacional possibilita entender a organização a partir dos meandros da personalidade dos líderes e das ações que a regem as quais facilitam ou dificultam o seu sucesso, bem como a motivação dos seus funcionários. A compreensão de como essa cultura se forma e sua influência na gestão da organização e também no seu clima organizacional, fornecem subsídios para a gestão da mudança ou redirecionamentos importantes na instituição (LUZ, 2001).

A mudança é um fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas e intensidade, desde inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos importantes relativas à cultura da organização. O estudo sobre a cultura do CEEP e sua influência nos processos da mudança da instituição pretende contribuir para o entendimento da relação entre mudança e cultura organizacional, através da identificação de elementos desta cultura, possibilitando a criação de estratégias que orientem outras mudanças e inovações. Para Fernandes e Pedroso (2010), apesar das dificuldades de realizar a mudança numa instituição, esta pode ser facilitada conhecendo sua cultura.

Assim preparar uma cultura para mudanças pode vir a ser um dos maiores desafios a serem alcançados pelos seus idealizadores, e conhecendo a cultura de uma organização a tarefa passa a ser mais facilitada tendo em vista os interesses de funcionários e a todos, que constituirá em um grande impacto nas formas de gerir uma organização (FERNANDES; PEDROSO, 2010, p. 21).

Diante desse contexto, pressupõe-se que a cultura nacional influencia a cultura organizacional e que existem traços da gestão da escola em análise que são provenientes da cultura nacional.

Este estudo também pretende fornecer informações relevantes que contribuam para o trabalho de futuras equipes gestoras do CEEP e de outros Centros de Educação Profissional. Para este fim, o período entre 2010 a 2014, foi analisado a partir dos estudos de autores como Schein (2009); Silva e Zanelli (2004); Fleury (1989); Motta (1996), Prates e Barros (1996), que fundamentam abordagens que relacionam cultura organizacional, cultura brasileira e gestão da mudança. As mudanças ocorridas neste período, 2010 a 2014, respaldam a escolha do CEEP como interessante *locus* para tal análise.

O CEEP, fundado em 1984 sob a denominação Centro Educacional João Durval Carneiro, foi transformado, no ano de 2010, em Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão a partir do reconhecimento de sua importância para a comunidade e região pelos projetos e ações desenvolvidos, de alcance local, regional e estadual, pela Secretaria de Educação do Estado.

A escola, objeto deste estudo, oferece à comunidade guanambiense e comunidades vizinhas os cursos técnicos em Enfermagem, Análises Clínicas, Segurança do Trabalho, Nutrição e Dietética, Gerência em Saúde, Administração, Secretariado e Secretaria Escolar.

A Instituição é composta por uma equipe gestora (Geral, Pedagógica, Administrativo-Financeira e Mundo do Trabalho), 02 coordenadoras pedagógicas, 01 secretária, 05 articuladores de Eixo (Saúde, Gestão e Segurança do Trabalho), funcionários técnicos administrativos e de serviços gerais, 76 professores efetivos e 24 professores contratados que dividem sua carga horária entre a sala de aula, desenvolvimento de projetos, oficinas, participação de eventos e outras atividades inerentes a sua condição profissional.

Partindo da premissa de que a cultura nacional e territorial estão presentes no processo de formação da cultura organizacional e que os elementos da cultura organizacional influenciam nos processos de mudança das instituições, o presente trabalho discute como os



elementos da cultura organizacional do CEEP influenciam no seu processo de mudança, ora impondo restrições ora favorecendo esse processo.

O presente estudo tem como objetivo geral **compreender como os elementos da cultura organizacional do CEEP influenciam no seu processo de mudança.**

Objetiva-se também, identificar os elementos da cultura brasileira que estão impregnados no estilo de administrar do CEEP; os elementos que atuam como facilitadores e limitadores do seu processo de mudança para propor elementos orientadores para a gestão da referida instituição.

### **1.1 O caso: a escola e a mudança**

O Centro Educacional João Durval Carneiro foi criado através da Portaria nº 3348, publicada no Diário Oficial do Estado a 01 de março de 1984, autorizado e reconhecido pelo Parecer nº 481/ 87, através da Resolução do Conselho Estadual de Educação nº 027/ 87, publicado no D.O.E. de 25 de fevereiro de 1988. Foi inaugurado no dia 26 de março de 1984, no governo que emprestou-lhe o nome. Nasceu a partir de interesses político-partidários e sociais. Sua criação está estritamente ligada ao grupo político no poder, em 1984, cujo principal envolvido na sua construção foi Nilo Augusto Moraes Coelho, prefeito de Guanambi e candidato a vice-governador do Estado, em 1986. A Profª. Marla Araújo Pimentel Neves, vice-diretora pedagógica do CEEP, faz essa consideração em seu depoimento: “[...] para atender diversas necessidades. Dentre elas os anseios da comunidade e também as necessidades da política local” (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

Em maio de 1983, os vereadores da Câmara Municipal de Guanambi discutiam a necessidade da criação de um colégio de ensino fundamental e médio, pois a única instituição de grande porte existente, o Colégio Estadual Governador Luiz Viana Filho, não absorvia todas as crianças e adolescentes em idade escolar. Era considerado um colégio elitista, frequentado por alunos da classe média alta, onde a população dos bairros não tinha acesso.

Diante da possibilidade da criação de um novo colégio, estudantes mobilizaram-se pela construção de um prédio independente que atendesse a população da periferia, ao mesmo tempo em que discutiam a necessidade de uma gestão democrática e participativa na escola, como é relatado na ata de sessão ordinária da Câmara Municipal de Vereadores, realizada em 26 de maio de 1983:

[...] falou o vereador Edvarde de Castro Costa dizendo ser este Projeto a criação de um novo Colégio em Guanambi e não uma fusão com o Colégio Governador Luiz Viana Filho [...] Falou ainda dos métodos usados pelo Colégio Estadual que não estão de acordo com abertura que está seguindo no país. Esperava ele ainda, que o Novo Colégio fosse feito e dirigido para melhorar o ensino e o conforto dos estudantes. [...] Falou também o vereador Lino Teixeira, dizendo que há muito tempo tem lutado para a construção do novo prédio, já que o atual não tinha mais condições para atender a população estudantil, dando também o seu apoio ao projeto de Lei hora discutido. [...] (Ata de sessão ordinária da Câmara Municipal de Vereadores, 1983, p. 85).

A construção iniciada no segundo semestre de 1983, teve seu primeiro pavilhão construído no começo do ano seguinte, porém em precárias condições de funcionamento. A obra teria que está pronta antes das próximas eleições e sem fiscalização “[...] sofria a ação dos vândalos que derrubavam grande parte das paredes”, conforme entrevista de José Francisco de Oliveira Rocha (2014), aluno do Colégio que trabalhou como operário na sua construção.

Foi, então, em 26 de março de 1984 inaugurado o Centro Educacional João Durval Carneiro com a presença de Sérgio Carneiro, filho do governador João Durval Carneiro, deputado estadual que o representou no evento; o secretário de educação e cultura, Edvaldo Boaventura; o prefeito municipal, Nilo Augusto Moraes Coelho; o vice-prefeito, Gileno Pereira Donato, outras personalidades representantes do poder público e grande parte da comunidade guanambiense.

A já empossada diretora geral, professora Lucília Domingues Donato e esposa do vice-prefeito Gileno Pereira Donato, falou da importância da criação do Colégio para o município de Guanambi, agradecendo a todos que contribuíram para essa realização. Outras autoridades discursaram e agradeceram ao governador a construção do prédio. Railda Gildete Pereira, representante da classe estudantil da agrovila de Ceraíma, falou da importância do Colégio para os estudantes daquela região. A comoção era sincera por grande parte dos presentes que realmente viam no recém-construído Colégio uma das soluções para o grave problema de analfabetismo do município (Ata de Sessão Extraordinária de 26 de março de 1984, p. 1 e 2).

Foi com esta perspectiva de transformar o ensino no município, de proporcionar meios para que a população carente tivesse acesso à educação escolar, que grande parte dos professores e funcionários do Centro Educacional João Durval Carneiro se manteve comprometida no desempenho de suas funções. Atuando em condições totalmente adversas, enxertaram na estrutura vazia, trabalho, esperança e resignação quando lecionaram em salas sem janelas, sem piso adequado e mobiliário insuficiente.

A professora Lucília Domingues Donato, primeira diretora do Centro Educacional João Durval Carneiro, até o ano de 1990, reunia-se com os professores e delegou-lhes a disciplina que iriam lecionar. Estes professores eram, em sua maioria, alunos recém-formados no Colégio Governador Luiz Viana Filho, ligados a sua facção política. Eram convocados os da corrente política que estava no poder por indicação de um político ou de um parente próximo.

Foram cerca de setenta professores convocados somente no ano de 1984, para atenderem alunos do ensino fundamental e médio, primeiro e segundo graus (como denominados na época), divididos em doze salas de aula.

As péssimas condições de trabalho dos professores e funcionários geraram sérios conflitos, especialmente no ano de 1985. Os professores que estavam sem receber seus pagamentos passavam por uma séria crise de falta de recursos, afinal vários profissionais, quando convocados a trabalhar, deixaram suas atividades anteriores para dedicar-se ao Colégio.

Em junho de 1985, uma primeira tentativa formal de reconhecimento e legalização das funções dos professores e funcionários, frente à Secretaria de Educação e Cultura foi prontamente recusada pelo próprio secretário, através de correspondência enviada aos professores, no dia 18 de julho de 1985: “[...] informo-lhes sobre a impossibilidade do atendimento, por encontrarem-se suspensas as contratações por órgãos estaduais, de acordo Decreto do Excelentíssimo Governador do Estado” (Superintendência de Administração, 1985).

Ainda mais firmes em seus propósitos, professores e funcionários se uniram, através de um abaixo assinado e solicitaram ao secretário de educação, em 04 de outubro de 1985, o pagamento merecido do trabalho realizado, afinal já haviam assinado os contratos na SUREC 24 (Superintendência Regional de Educação e Cultura), com sede no município de Caetité.

Diante da passividade do governo e do secretário de educação, os professores do Centro Educacional João Durval Carneiro contaram com o apoio do grêmio estudantil Tancredo Neves, através de seu presidente Marcos Viana, que organizou uma mobilização resultando numa greve de quarenta e cinco dias, para reivindicação do pagamento dos salários dos professores e funcionários. Muitos professores não aderiram à greve, tinham medo que sua situação não fosse legalizada, ou seja, temiam a demissão antes mesmo de serem contratados.

Em época de abertura política, após vinte anos de ditadura, apesar da mobilização pela liberdade de expressão, pelo fim da opressão e pela volta da democracia que se espalhava pelo país, não produziu nas esferas governamentais municipais, estaduais e federais, a

conscientização da necessidade de afrouxar as correntes e aceitar o livre exercício da democracia (LEAL, p. 68, 1997).

Foi assim que o autoritarismo se sobrepôs a greve dos professores em Guanambi, através de pressões por parte da direção do Colégio e do poder público municipal, na gestão do prefeito Gileno Pereira Donato (prefeito após afastamento de Nilo Augusto Moraes Coelho, para candidatar-se a vice-governador do Estado). Os professores e funcionários, empossados em agosto de 1985, só passaram a ser remunerados a partir de maio de 1986, contudo sem receber os salários atrasados.

O CEJDC, no período de 1984 a 1997, ofereceu os cursos técnicos em Formação em Magistério, Técnico em Contabilidade e Técnico em Agropecuária. Em 1987 os estudantes concluintes do curso Técnico em Agropecuária se formaram, e no ano de 1989 o curso foi extinto. Foi extinto também, em 1997, o curso de Técnico em Enfermagem após formar sua primeira turma em 1996: a Secretaria de Educação entendeu que o Colégio não dispunha de recursos humanos e nem materiais para continuar formando enfermeiros.

Até o ano de 1995, o CEJDC passou por várias gestões: a professora Lucília Domingues Donato dirigiu o Colégio até 1990, apesar de ter afastado algumas vezes de suas funções; a professora Eudilma Donato de Barros geriu o Colégio de outubro de 1990 a maio de 1991; a professora Ercília Almeida Gomes da Cruz, de maio de 1991 a fevereiro de 1993; e a professora Ruth Mary Teixeira de Freitas, de fevereiro de 1993 a setembro de 1994. A SUREC 24 assumiu a direção do “João Durval” de setembro de 1994 a março de 1995. Apesar de vividos mais de dez anos de abertura política, as gestões no Colégio eram ainda bastante autoritárias.

Os primeiros anos constituíram-se como tempos difíceis de estruturação, organização e consolidação do Centro Educacional João Durval Carneiro, em um Colégio de respaldo dentro da comunidade guanambiense. Condição conquistada através da luta de professores, alunos e funcionários que se empenharam na construção de uma escola pública de qualidade. Uma escola de grande porte, com grande número de vagas, que atendiam aos estudantes dos bairros circunvizinhos, incentivava a participação da comunidade através de eventos, caracterizando-se como uma extensão das atividades desenvolvidas em sala de aula que repercutia, positivamente, na comunidade.

A partir de 1995, os gestores preocuparam-se em iniciar um trabalho de organização da documentação do Colégio, como a regularização dos cursos para expedição dos diplomas já cobrados pela comunidade. O número de funcionários no Colégio ainda era insuficiente para

atender todas as exigências da Secretaria de Educação do Estado o que dificultaram as ações das futuras gestões.

Nos anos posteriores, a partir do ano 1997, eventos, projetos e atividades desenvolvidas pelo Colégio, conseguiram permanecer na memória coletiva local, como as exposições realizadas anualmente, com temáticas atuais ou que interessavam a maioria das pessoas da comunidade. Estes eventos, organizados e desenvolvidos pela comunidade escolar, contribuíram para a aproximação dos vários segmentos dentro do Colégio, possibilitando a constituição de uma gestão mais democrática e mais comprometida com o social.

O Colégio tinha o propósito de oferecer uma educação de qualidade, com base nos princípios de flexibilidade, autonomia, cooperação, gestão democrática, pluralidade cultural, unidade constitucional, diversidade, condições necessárias para a concretização de valores como liberdade, responsabilidade, igualdade, respeito, tolerância, solidariedade, criatividade. Porém, a concretização efetiva desses objetivos ainda estava condicionada a um maior comprometimento de seus profissionais e a uma gestão mais democrática e participativa.

No ano de 2008, esta pesquisadora tornou-se a primeira gestora escolhida através de eleições diretas para o Centro Educacional João Durval Carneiro. A partir de então, com uma equipe gestora formada, mudanças significativas na forma de gerir o Colégio puderam ser promovidas, especialmente no que diz respeito à aproximação e o diálogo com os diversos segmentos e a criação e desenvolvimento de projetos importantes para a qualidade da educação na instituição. O Projeto Progressão parcial: ressignificando a aprendizagem na escola, criado no mesmo ano, teve como objetivo principal sanar as dificuldades de aprendizagem de estudantes em progressão parcial, ou dependência de uma a três disciplinas. Verificados os resultados positivos e comprovada sua eficiência, o Projeto foi aplicado, também, à parte diversificada e específica dos cursos da educação profissional.

Após acompanhamento e avaliação positiva da Secretaria de Educação – SEC e da comunidade escolar, em 2009, o Projeto foi incluído como Resignificação da Dependência numa das medidas do Programa de Garantia do Percurso Educativo Digno da Secretaria da Educação do Estado da Bahia.

A Resignificação da Dependência é uma das medidas do Programa de Garantia do Percurso Educativo Digno que se constitui uma ação da Secretaria da Educação do Estado da Bahia para o enfrentamento da distorção idade/série, em conformidade com a Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e Resolução CEE nº 127, de 17 de dezembro de 1997, de forma a assegurar aos estudantes o direito a um percurso educativo digno. Nessa perspectiva, pressupõe a construção de

novas abordagens e novos olhares sobre o nosso entendimento do que é educação. (SEC, 2013, p. 01)

Em 2009, na tentativa de encontrar uma metodologia que, ao mesmo tempo em que valorizasse os trabalhos artísticos dos estudantes, também promovesse seu interesse pelas outras áreas do conhecimento, em oficinas de desenho e pintura, foi criado o Projeto Oficinas de pintura: a inclusão através da arte. Incluir os estudantes pouco interessados, dispersos, com notas baixas, com pouca frequência ou pouca participação nas aulas era o principal objetivo do Projeto.

Trabalhado de forma interdisciplinar, o Projeto ajudou no desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades manuais dos estudantes das oficinas, além de possibilitar uma maior compreensão do mundo do trabalho, através da produção e da comercialização de trabalhos artísticos. Através de parcerias com a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, prefeitura e escolas municipais e estaduais, o Projeto tem promovido momentos de aprendizagem e lazer para estudantes e moradores de bairros e grande parte da comunidade guanambiense.

A escola em estudo possui uma rica documentação que, em termos gerais, está em bom estado de conservação e quase que totalmente intacta. O Memorial do Centro Educacional João Durval Carneiro, criado em 2010, está organizando esta documentação com a participação de professores e alunos do Centro que participam da limpeza, identificação e organização de documentos, conforme os procedimentos da moderna arquivologia, desenvolvendo, também, as habilidades de leitura, escrita e interpretação, ao ler documentos importantes como atas, termos de assunção, ofícios, decretos e normas. Os alunos ainda têm a oportunidade, ao estar em contato com esses documentos, de aprender sobre a importância da preservação do patrimônio histórico-cultural e de sua utilização na historiografia.

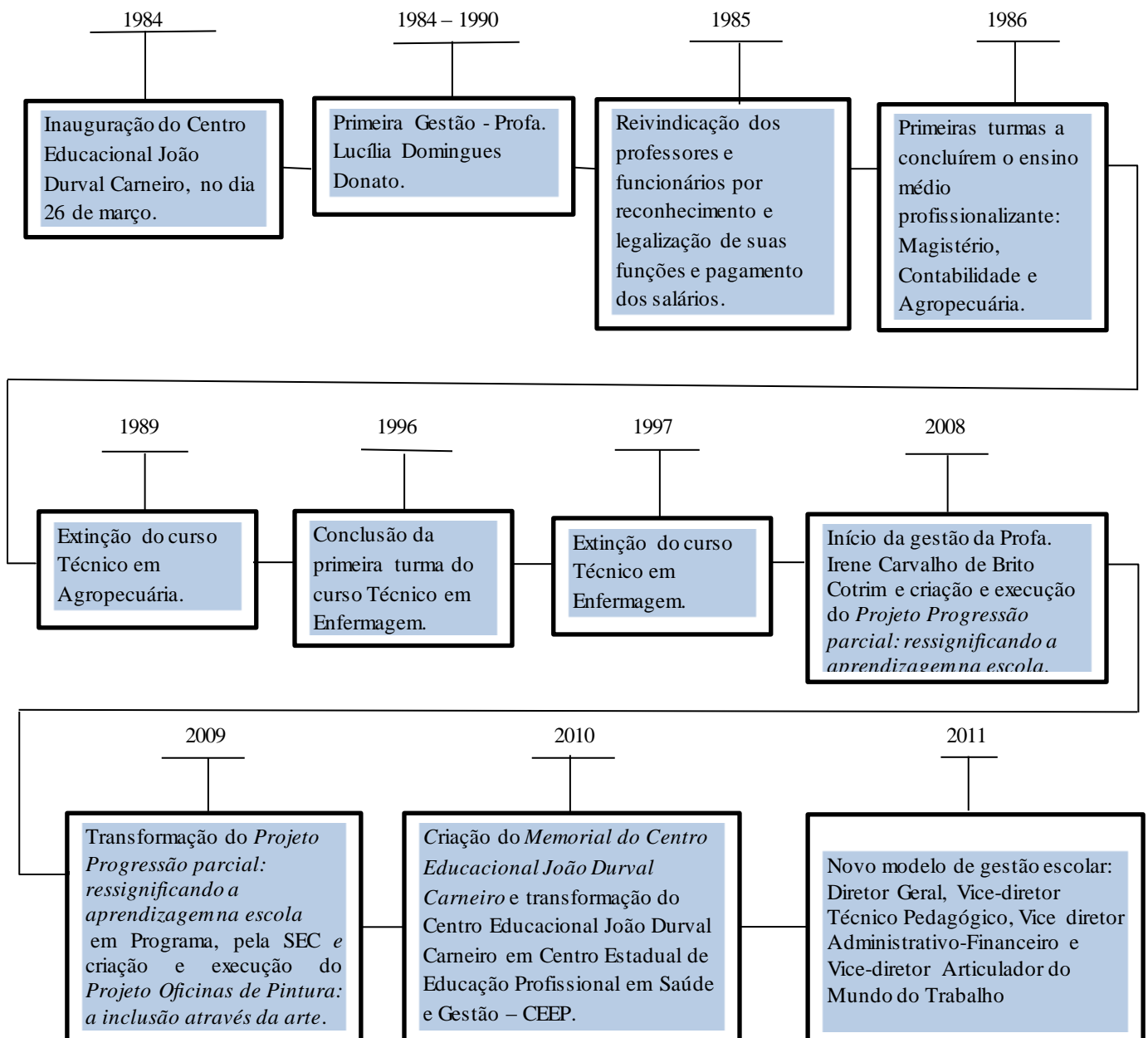
O Memorial está sendo estruturado em forma de um arquivo dinâmico, visto que além de guardar e preservar os documentos servirá, também, como espaço de exposições culturais e de pesquisa para alunos, professores, funcionários e estudiosos que se interessem pelo seu acervo.

Espaço de mudanças e inovações importantes, reconhecidas pela comunidade escolar e externa, sua primeira e mais substancial mudança foi a transformação de Centro Educacional João Durval Carneiro em Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão – CEEP.

A nova denominação foi criada pela Portaria nº 8.301/10 D. O. 02/12/10 e estrutura-se como uma instituição singular e multifacetada inserida num contexto socioeconômico e cultural que exige esta dinâmica de busca, de adequação, de reorganização e transformação do conhecimento para a formação do cidadão e do cidadão do mundo do trabalho.

A seguir, apresentamos sob a forma de linha de tempo importantes momentos da escola, objeto deste estudo.

**FIGURA 1. Linha de Tempo do CEEP**



Fonte: Dados da Pesquisa

O CEEP oferece cursos da Educação Profissional nas modalidades: Ensino Profissional Integrado – EPI, Ensino Profissional Integrado em Tempo Integral – EPITI, Ensino Profissional Subsequente – PROSUB e Ensino Profissional para a Educação de Jovens e Adultos – PROEJA, e experimenta um novo modelo de gestão escolar, composto por um diretor geral, um vice-diretor administrativo-financeiro, um vice-diretor pedagógico e um vice-diretor de articulação com o mundo do trabalho, uma equipe gestora com carga horária de trabalho de quarenta (40) horas semanais, que articulados com professores, coordenação, preceptores de estágio, e demais atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem na educação profissional gerenciam todas as ações que envolvem os eixos tecnológicos: Ambiente, Saúde e Segurança; Gestão e Negócios; e Desenvolvimento Educacional.

Ao implantar a educação profissional, o governo do Estado da Bahia visa sua articulação com o desenvolvimento socioeconômico e ambiental nos Territórios de Identidade e a garantia dos direitos do cidadão à educação e ao trabalho. O objetivo é a formação integral de jovens e trabalhadores, articulada às diferentes formas de educação, trabalho, ciência e tecnologia, para adaptar-se, com criatividade e inovação, às novas condições de ocupações e posterior aperfeiçoamento e especialização profissional.<sup>1</sup>

A educação profissional proposta pelo Estado, e oferecida pelo CEEP, dispõe de uma organização curricular que pretende suprir o jovem e adulto estudante de toda uma estrutura educacional que objetiva formá-lo como cidadão do mundo do trabalho.

Na Educação Profissional da Bahia, a matriz curricular contempla as bases científica e humana. Utiliza, para isso, a Base Nacional Comum (disciplinas das áreas de conhecimento Línguas, Ciências Exatas e Naturais e Ciências Humanas) e a Formação Técnica Específica (disciplinas de caráter técnico, específicas para cada curso), mediadas pela Formação Técnica Geral (disciplinas fundamentais para a compreensão e atuação no mundo do trabalho). Também articula teoria e prática, ciência, tecnologia e sociedade, e os saberes acadêmicos e os construídos na vida e no trabalho. A perspectiva é levar o estudante à compreensão do mundo do trabalho em geral e dos aspectos relacionados com as ocupações específicas, apropriação das ferramentas e práticas básicas das ocupações. Além disso, instrumentaliza os estudantes para a construção permanente do bem-estar e da autonomia no trabalho.<sup>2</sup>

O desafio é que a nova política educacional, que propõe o ensino médio integrado, articule uma formação profissional capaz de preparar o futuro trabalhador não só para ser um

---

<sup>1</sup> Em: <<http://www.educacaoprofissionaldabahia.blogspot.com.br>> Acesso em 03/05/2014.

<sup>2</sup> Em: <<http://www.educacaoprofissionaldabahia.blogspot.com.br>> Acesso em 03/05/2014.



profissional criativo, empreendedor, com habilidades e competências necessárias às funções que exerce como exige o mercado, mas que também seja consciente e transformador de sua condição social, de sua comunidade e da sociedade em que vive.

Este estudo visa contribuir para o entendimento da relação entre cultura organizacional e gestão da mudança por meio da identificação de elementos desta cultura e da influência da cultura brasileira no estilo de administrar uma organização escolar, num cenário de mudanças constantes.

Partindo da premissa de que a cultura nacional e regional ou territorial influencia no processo de formação da cultura organizacional, no estilo de administrar e na gestão de mudanças nas organizações, faz-se necessário entender como os elementos da cultura organizacional do CEEP têm influenciado no processo das mudanças em curso nesta organização, indagação que justifica este estudo.

Segundo o professor Libânio (2004), o trabalho pedagógico e a gestão escolar devem estar ancorados numa perspectiva democrática e sustentados a partir da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvendo a comunidade escolar. Autonomia na instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, bem como seus recursos financeiros, envolvendo professores, estudantes, funcionários, representantes da comunidade escolar, transformando a escola em espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem.

Conforme Schein (2009), a cultura da organização pode influenciar nas estratégias, nas estruturas, no sistema financeiro e até no comportamento de seus membros, incorporando outros valores e crenças condizentes com as inovações propostas pela organização. É comum observar a postura de alguns dirigentes quanto à afirmação de que provocar qualquer mudança é difícil, pois a cultura já está estabelecida e aceita. Entretanto, é possível estabelecer estratégias de mudança da própria cultura, através de novos hábitos e posturas criados e compartilhados por todos os colaboradores, por um determinado período de tempo. Para isso, é necessário considerar traços da cultura no contexto da organização que interfiram de algum modo na sua gestão e que possam ser utilizados a favor da mudança.

Partindo das afirmações de Fernandes e Pedroso (2010) quanto à necessidade de conhecer a cultura de uma instituição para agir sobre ela no que diz respeito a promover mudanças significativas para a qualidade de suas ações é que se fez necessário entender os meandros administrativos e políticos engendrados no processo de criação e estruturação do CEJDC, atualmente CEEP, para inserir novas formas de gestão escolar no referido espaço,

interferindo positivamente nas ações ora desenvolvidas e sugerir outras que ajudem no processo da gestão da mudança.

É fundamental, para esse intuito, entender a cultura organizacional do CEEP, tendo por referência sua criação e estruturação enquanto CEJDC, a relação consagrada entre seus membros e como essa cultura é perpetuada ou “ensinada” aos novos membros, facilitando uma possível intervenção e transformação dessa realidade no sentido de promover uma gestão mais condizente com uma educação cidadã e transformadora.

A pesquisa acrescenta ao exercício da minha função, como gestora do CEEP, mais conhecimento sobre a instituição, referente a sua estrutura organizacional, o relacionamento entre seus segmentos e como a comunidade escolar pensa e age sobre a instituição, possibilitando a utilização desses conhecimentos para uma gestão democrática e de mudanças, com mais qualidade e participação. Esta pesquisa, também, contribui para estudos semelhantes em outros centros de educação profissional.

A pesquisa foi aplicada especificamente no CEEP em Saúde e Gestão de Guanambi-BA e poderá ser utilizada por outros Centros do Território de Identidade Sertão Produtivo e demais territórios que enfrentam problemas semelhantes, como mais um elemento de análise, comparação e discussão, para produção de novos conhecimentos e estratégias de mudança.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

Neste capítulo serão apresentados, na visão de alguns estudiosos do tema, conceitos de Cultura e cultura brasileira, Cultura brasileira e gestão organizacional, Cultura e gestão da mudança e uma análise da administração no Brasil no tópico O Estilo brasileiro de administrar.

### 2.1 Cultura e cultura brasileira

Fazendo uma retrospectiva histórica sobre os vários conceitos de cultura, desde a antiguidade até a atualidade, observa-se sua evolução enquanto instrumento explicativo do *modus vivendi* de determinados grupos humanos, assim como as modificações e as inserções de novos elementos a esse conceito.

Conforme Silva e Zanelli (2004), a primeira definição para cultura, no começo da humanidade, estava relacionada ao cultivo da terra para a produção da agricultura de subsistência. Em seguida, o termo cultura passou a ser usado para definir o cuidado que se deveria ter com as crianças, para o desenvolvimento de suas qualidades físicas e intelectuais (atualmente puericultura). A esse conceito foi agregado, também, o sentido do culto aos deuses das antigas mitologias. Segundo os autores, a preocupação em compreender as diferentes relações entre grupos humanos e nações surge com os pensadores Heródoto e Confúcio e se estende até Marco Polo em suas viagens à China e, no começo da modernidade, com a “descoberta” do Novo Mundo, pelos europeus.

Silva e Zanelli (2004) afirmam que o estudo da cultura, enquanto campo de conhecimento e investigação, começou a se firmar já no final do século XVIII e início do século XIX diante da necessidade de entender o “outro”, isto é, o não europeu. O contato que estes exploradores tiveram com povos de comportamentos tão diferentes dos seus, motivou o desenvolvimento de uma ciência que explicasse sociedades tão complexas. Com os crescentes estudos sobre o tema, ainda no século XIX já havia sido criado o termo inglês *culture*, que aglutinava os conceitos de crenças, valores, leis, artes de determinados agrupamentos sociais numa perspectiva etnográfica, levando em conta que os hábitos e costumes são construídos em suas relações sócio-históricas.

Silva e Zanelli (2004) discutem, ainda, o conceito de cultura a partir das concepções antropológica e etnográfica (compreensão do sistema de crenças de agrupamentos sociais distintos das sociedades do ocidente), sociológica (a construção e a manutenção da cultura pressupõem o compartilhamento da realidade social edificada pelos membros de um grupo) e psicológica (o comportamento individual influenciado pela cultura só pode ser transmitida e consolidada através de pessoas). Os autores afirmam que

Atualmente, o conceito de cultura é utilizado para explicitar o fato de que diferentes grupos de pessoas têm formas distintas de apreender os eventos da realidade e reagir a ela, a partir de significados que são gradativamente aprendidos e compartilhados. Logo, a edificação da cultura de um grupo se encontra vinculada aos processos de construção da realidade pessoal no modo como uma comunidade satisfaz as suas carências materiais e psicossociais. Portanto, o conceito se refere às necessidades de sobrevivência e ao modo como um grupo define um estilo próprio de adaptação aos seus ambientes interno e externo. (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 408).

Conforme Pires e Macedo (2006), cultura é um conjunto complexo de modos de pensar e sentir, comuns aos grupos sociais. Estes comportamentos seriam mais ou menos formalizados e compartilhados pela comunidade, constituindo-se num conjunto de valores, ritos, mitos, tradições, construído na vivência com o outro, na troca, no aprendizado com o grupo. Essa construção, a partir da vivência e da convivência com o outro, se estabelece na formação cultural brasileira através da contribuição indígena, africana e europeia.

Quanto à formação cultural brasileira, Freitas (1996) afirma que, apesar da influência indígena e africana, quem mais contribuiu para essa formação foram os colonizadores europeus. Segundo o autor, isso se explica por Portugal ter sido palco de várias etnias, condensando em suas relações diferentes culturas sem, no entanto, haver uma distinção mais acentuada dessas diferenças, criando-se uma ilusão de um único povo. Semelhante ao que ocorreu no Brasil quando continuou a reunir, sobre um mesmo território, indígenas, africanos e imigrantes europeus, após sua colonização, provocando um caldeirão de contrastes e contradições que se afirmam como plurais e não “caóticas”, na visão do autor.

Freitas (1996) utiliza o termo “traços brasileiros” como elementos da cultura brasileira que influenciam “o âmbito organizacional”: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Segundo o autor, a hierarquia é um dos elementos culturais herdados da cultura portuguesa, construída a partir do momento em que o país se estruturava como latifundiário e patriarcal através das lutas de conquistas na formação do estado nacional,

trazida para a colônia, na época das grandes navegações, no formato das capitâncias hereditárias, dos grandes engenhos e da tradição escravocrata.

O personalismo caracteriza-se pelo individualismo pregado pela sociedade capitalista que não compartilha das ideias de grupo ou comunidade, pautando na disputa, na competição e no darwinismo social. A malandragem seria uma característica do brasileiro de se adaptar às diversas situações, mais como uma forma de sobrevivência do que um desejo de burlar as leis. Uma maneira inteligente e original de resolver problemas, propor soluções rápidas e criativas em seu ambiente de trabalho e nas situações da vida (FREITAS, 1996).

O sensualismo, ainda conforme Freitas (1996), teve campo propício em terras brasileiras, quando o português que já trazia a sensualidade nas suas origens, aportando no Brasil, encontrou campo fértil entre as etnias indígenas que, em sua maioria, admitia a poligamia e aceitava o casamento com estrangeiros, inserindo-os como membros do grupo. A cultura do sensualismo foi de tal forma inserida na alma do brasileiro que este a utiliza, naturalmente, nas suas atividades diárias, desde uma simples conversa até as mais altas negociações no campo do trabalho.

Quanto ao “traço” aventureiro, que segundo a autora herdamos de nossos colonizadores portugueses, por estes não se adaptarem ao trabalho manual, é identificado no indivíduo que prefere arriscar em projetos rápidos, que proporcione uma renda máxima em pouco tempo de esforço. O período escravocrata vem reforçar essa ideia de trabalho “menor”, voltado para as classes desprestigiadas.

Os traços culturais apresentados por Freitas (1996), inerentes ao povo brasileiro, estão inseridos na cultura regional e local, presentes no interior do sertão nordestino, outrora povoado por etnias indígenas, latifundiários de origem portuguesa, escravos, ex-escravos e seus descendentes, cujas características culturais são observadas em organizações como o CEEP, construídas e perpetuadas a partir de sua fundação, as quais serão analisadas no decorrer da pesquisa, possibilitando um maior entendimento da influência dessa cultura no seu processo de mudança.

## **2.2 Cultura brasileira e gestão organizacional**

Freitas (1996), ao analisar traços da cultura brasileira, observa que “modelos ou práticas gerenciais” trazidos de outros países, especialmente por multinacionais, por serem de culturas diferentes dificultam as ações de seus dirigentes e colaboradores, gerando, mormente, conflitos entre estas duas culturas no âmbito organizacional, podendo estes fracassarem por,

justamente, não encontrarem respaldo em nossa cultura. O autor esclarece que os métodos de análise da cultura organizacional utilizados no Brasil baseiam-se principalmente em estudos de autores norte-americanos, o que dificulta uma análise com mais qualidade visto que estas não abarcam aspectos importantes da cultura nacional presentes na cultura da organização, e propõe uma análise a partir de autores e pensadores brasileiros.

Conforme Motta (1996), as organizações brasileiras caracterizam-se por uma “interação social intensa”, onde a comunicação se estende após o horário de trabalho e fora da organização, proporcionando discussões importantes para agilizarem os processos de produção e de tomada de decisões dessa organização, de forma mais rápida e continuada. No entanto, geralmente essas decisões são superficiais e irrefletidas pelo uso de informações sem fundamento e pouco confiáveis, tornando-se, também, rápidas e arriscadas, dificultando atingir seus objetivos. Esse processo de tomadas de decisões, segundo o autor, também pode sofrer influência cultural.

A distância de poder existente entre o dono ou o administrador da organização e o trabalhador nas organizações brasileiras, bem como as desigualdades em nossa sociedade, conforme Motta (1996) esclarece, são resquícios de uma sociedade colonizada e escravocrata, cujos objetivos resumiam-se em poder econômico e social nas mãos de alguns. Construída a partir da exploração de recursos naturais e de mão de obra escrava indígena e africana, especialmente de imigrantes europeus, sem, no entanto, abrir mão do assistencialismo, do nepotismo, do apadrinhamento e do “jeitinho” para manter a dominação e a exploração. Essa cultura influencia sobremaneira, a forma como são administradas as organizações, contribuindo para manter alguns elementos culturais nocivos ao sucesso das organizações e de seus colaboradores.

Os vários interesses engendrados na construção cultural de uma nação promovem o surgimento desses elementos culturais nocivos que, como fenômenos culturais, também estão inseridos na organização, independente se sua matriz é no seu país de origem ou não. O cotidiano da sociedade onde está implantada está permeado por crenças, rotinas e rituais de uma cultura nacional que, de certa forma, será absorvida pela cultura organizacional.

Para Silva e Zanelli (2004), a organização que tem sua matriz em outro país, por exemplo, está impregnada e é influenciada mais pela cultura do contexto em que está inserida e da cultura dos seus trabalhadores do que pela cultura de seu lugar de origem e de seus fundadores. Os autores esclarecem que

Embora sejam conceitos relacionados, a cultura nacional representa o contexto sociocultural maior no qual as culturas organizacionais se estabelecem, conferindo-lhe modos singulares de sentir, pensar e agir. Ou seja, quando entram nas organizações, as pessoas trazem consigo modos típicos de se comportar, historicamente construídos e consolidados em seus contextos socioculturais de origem. Em síntese, as culturas organizacionais se encontram inseridas e, em parte, representam projeções ou expressões da cultura nacional na qual as organizações operam (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 421).

Para De Domenico (2006), a cultura organizacional também pode conter componentes ocultos, que são sempre orientados pela emoção e situações afetivas. Podem ser de origem histórica, ambiental ou territorial onde crenças e pressupostos (mitos, ideologias, etc.), regras, nomes e regulamentos, ritos, rituais e cerimônias, heróis e tabus estão inseridos.

A cultura organizacional pode ditar normas, definir limites, criar um sentimento de identidade, pertencimento e comprometimento com a instituição e com interesses coletivos, especialmente quando regras e diretrizes culturais foram estabelecidas pelos fundadores, respeitados e seguidos por grande parte dos colaboradores, facilitando ou dificultando o seu gerenciamento.

Segundo Schein (1986), os colaboradores de uma organização compartilham de uma história em comum e juntos resolvem os problemas e desafios. Isso ocorre porque compartilham, involuntariamente, uma mesma cultura. E a cultura sendo um fenômeno histórico, uma força que estabiliza e integra apesar da lentidão em que se processa, pode ser transformada, dentro da organização, utilizando-se de métodos gerenciais. Essa condição levaria os colaboradores a encontrar soluções de problemas, utilizando certos comportamentos gerando “ordem e consistência”.

No entanto, Schein (2009) atualiza seu conceito de cultura organizacional utilizando uma ampla pesquisa contemporânea acerca do tema e com base nas realidades organizacionais atuais. Oferece novas informações sobre culturas e demonstra o importante papel dos líderes na aplicação dos princípios da cultura para atingir metas organizacionais. Também oferece uma rica contribuição para entender a questão complexa de como uma cultura existente pode ser mudada – um dos desafios mais difíceis da liderança.

Fleury (1989) reconhece a grande contribuição de Schein para o estudo da cultura nas organizações, especialmente no sentido de fundamentar pesquisas americanas e europeias, porém, aponta uma lacuna na definição apresentada, por não contemplar a dimensão do poder nos sistemas simbólicos das organizações e sua utilização de forma a legitimar poderes e ocultar contradições.

[...] Entretanto, apesar de suas fortes raízes antropológicas e psicológicas, observamos que essa linha de estudos assume os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e de expressão de uma visão consensual sobre a própria organização. A dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, e o seu papel de legitimação da ordem vigente e o ocultamento das contradições das relações de dominação estão ausentes neste estudo (FLEURY, 1989, p. 6).

Fleury (1989) apresenta sua definição de cultura organizacional propondo uma politização da “questão da cultura”.

[...] Em nossa proposta, ela é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p. 6).

Há cada vez mais pesquisadores empenhados em identificar a cultura organizacional das instituições estudadas, tarefa aparentemente fácil, mas que guarda muitas dificuldades numa simplicidade aparente. Essa dificuldade de captar os fenômenos da cultura emperra os processos de mudança e tentativas muito bem planejadas e estruturadas por gestores, não conseguindo atingir os objetivos propostos. Conforme Fernandes e Pedroso (2010), para identificar a cultura organizacional

É preciso que se faça uma avaliação sobre o trabalho de toda a organização juntamente com os funcionários objetivando uma avaliação cultural, sobre aspectos interpessoais e externos que influencie de algum modo no desempenho do trabalho, e se atentar as possíveis mudanças que poderão ocorrer durante esse percurso que podem ser de grande valor a organização. Assim para preparar uma cultura para mudanças pode vir a ser um dos maiores desafios a serem alcançados pelos seus idealizadores, e conhecendo a cultura de uma organização a tarefa passa a ser mais facilitada tendo em vista os interesses de funcionários e a todos, que constituirá em um grande impacto nas formas de gerir uma organização. (FERNANDES; PEDROSO, 2010, p. 21).

Fleury (1989) chama a atenção para a necessidade de conhecer o histórico da organização, nos seus contextos político e econômico, para compreender sua estrutura, metas e objetivos. O fundador da instituição tem papel preponderante na construção de sua identidade e na impressão de valores, além de ter uma visão global, como criador do projeto e



de seu desenvolvimento. Nesta investigação histórica é importante, também, que se descubra o percurso da instituição desde sua fundação, observando as crises, os sucessos e fracassos, pois facilita ao pesquisador identificar os simbolismos, valores a serem preservados ou questionados. Com relação à cultura organizacional nas instituições de ensino, ela se apresenta e se transforma de acordo com o contexto político, econômico e social em que se insere.

As observações apresentadas por Fernandes e Pedroso (2010), quanto às dificuldades de identificar a cultura de uma organização são partilhadas por Silva e Zanelli (2004) que também apontam dificuldades em modificar sua cultura, pela complexidade do processo. Os partidários dessa afirmação apontam alguns entraves a essa mudança: a dificuldade de identificar o tipo de cultura da organização, a falta de conhecimento e experiência do administrador para identificar a cultura da organizacional, a existência de culturas diversas numa mesma organização. No entanto, segundo os autores, posições contrárias à afirmação anterior postulam a viabilidade da mudança a partir da inserção de novos valores culturais, na forma de símbolos, histórias e cerimônias, através de seus dirigentes.

A cultura da organização pode influenciar nas estratégias, nas estruturas, no sistema financeiro e até no comportamento de seus membros, incorporando outros valores e crenças condizentes com as inovações propostas pela organização. É comum observar a postura de alguns dirigentes quanto à afirmação de que provocar qualquer mudança é difícil, pois a cultura já está estabelecida e aceita. Entretanto, conforme Schein (2009), é possível estabelecer estratégias de mudança da própria cultura, através de novos hábitos e posturas criados e compartilhados por todos os colaboradores, por um determinado período de tempo. Para isso, é necessário considerar traços da cultura no contexto da organização que interfiram de algum modo na sua gestão e que possam ser utilizados a favor da mudança.

### **2.3 Cultura e gestão da mudança**

A mudança, como processo natural numa organização, acontece devido às várias ações sofridas em seu ambiente e contexto. Conforme Lopes e Stadler (2003), o processo de mudança ocorre em três dimensões: contexto da mudança (fatores contextuais, fora da organização que podem afetar o processo da mudança); conteúdo da mudança (refere-se ao que vai ser mudado, desde a utilização de um software à mudança na estrutura) e; processo da mudança (relaciona-se ao estilo utilizado na mudança, participativo ou autocrático, e à velocidade da mudança).

Segundo Lopes e Stadler (2003), a necessidade de mudança numa organização está relacionada a fatores internos e externos. Os fatores internos podem ser identificados como a gestão de novos equipamentos, novos métodos de realização do trabalho ou treinamento de pessoal para novas áreas de atuação. Quanto aos fatores externos podem estar relacionados às influências política, econômica, legal ou ética.

O processo de mudança do Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão – CEEP está relacionado, especialmente, a fatores externos (aspecto legal), quando passa por mudanças estruturais, transformando de Centro de educação básica para centro de educação profissional. No ano de 2007, sob a coordenação da Superintendência de Educação Profissional (SUPROF), foi instituída a educação profissional no Estado da Bahia, com o propósito de garantir aos jovens sua inserção no mundo do trabalho e o desenvolvimento socioeconômico e ambiental da região na qual está inserido. A rede de educação profissional da Bahia se organiza para o oferecimento dessa modalidade de ensino a partir dos Territórios de Identidade que são formados “[...] de acordo com critérios sociais, culturais, econômicos e geográficos, e reconhecido pela população como o espaço historicamente construído ao qual pertence, com identidade que amplia as possibilidades de coesão social e territorial” (BAHIA, 2010).

Gerenciar a mudança requer a escolha de uma equipe de profissionais realmente responsáveis e empenhados, porém é importante, também, envolver todos os colaboradores da organização. Segundo Bergue (2000), o processo de mudança organizacional pode ser analisado a partir de duas dimensões de gestão, especialmente nas organizações públicas: a baseada na rotina e a baseada na mudança. Conforme o autor, a gestão baseada na rotina está relacionada a aperfeiçoamentos e melhorias contínuas nas atividades sistemáticas da organização. Quanto à gestão baseada na mudança, refere-se às realizações mais profundas que requerem “um diagnóstico de necessidades prioritárias”. Essas mudanças estruturais implicariam, conseqüentemente, em “perturbações e rearranjos na dimensão cultural da organização”.

Refletindo sobre o processo de mudança no Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão – CEEP, pressupõe-se que esse processo também sofreu as implicações geradas a partir dos elementos culturais presentes na Instituição. Nesta pesquisa, optamos pela aplicação e adequação do modelo do “Estilo Brasileiro de Administrar”, de Prates e Barros (1996).

## 2.4 O modelo “Estilo Brasileiro de Administrar”

Com o objetivo de entender a influência da cultura brasileira na gestão organizacional, Prates e Barros (1996) desenvolveram um estudo sobre a forma como são administradas as organizações no Brasil criando, a partir desse estudo, o “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”. Essa investigação traz, conforme os autores, dois “componentes fundamentais”: suas reflexões sobre a cultura brasileira e as culturas nacionais e o resultado de sua pesquisa sobre os principais traços culturais presentes nas organizações brasileiras.

O alicerce de nossas conclusões tem dois componentes fundamentais. Primeiro, a reflexão de nossa leitura a respeito de cultura brasileira (DaMatta, 1984, 1987; Barbosa, 1992), bem como sobre a temática das culturas nacionais (Hofsted, 1980; Bolinger & Hofsted, 1987). O segundo componente é o resultado de nossas pesquisas sobre os principais **traços culturais presentes na empresa brasileira**, com base na percepção de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do país (PRATES; BARROS, 1996, p. 55, grifo nosso).

Utilizando-se de ampla literatura sobre a cultura nacional e dos estudos acerca dos traços culturais encontrados em nossa sociedade, os autores fazem uma análise desses traços levando em consideração a diversidade cultural do povo brasileiro, sua “história, geografia, formação étnica e outros elementos”. Propõem pensar a cultura brasileira de forma integrada, isto é, seu traço cultural típico e sua interação com outros traços da cultura brasileira e propõe um modelo de administração intitulado de “Estilo Brasileiro de Administrar”.

[...] É preciso compreender a ação cultural de forma integrada. Isto significa que, ao pensar em se modelar a cultura brasileira, devemos levar em consideração não somente o traço cultural típico de forma isolada e descrevê-lo, mas, principalmente, sua interação com os outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam. É sob esta perspectiva que propomos aqui um modelo da ação cultural brasileira na gestão empresarial – um modelo do **estilo brasileiro de administrar** -, que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente através de seus vários componentes (PRATES; BARROS, 1996, p. 56, grifo nosso).

Conforme Prates e Barros (1996), o modelo Estilo Brasileiro de Administrar – EBA pode ser caracterizado como um sistema composto de quatro subsistemas: o **institucional ou formal** e o **pessoal ou informal**; o **dos líderes** (traços encontrados naqueles que possui o poder) e o **dos liderados** (traços culturais daqueles que se submetem ao poder). Esses

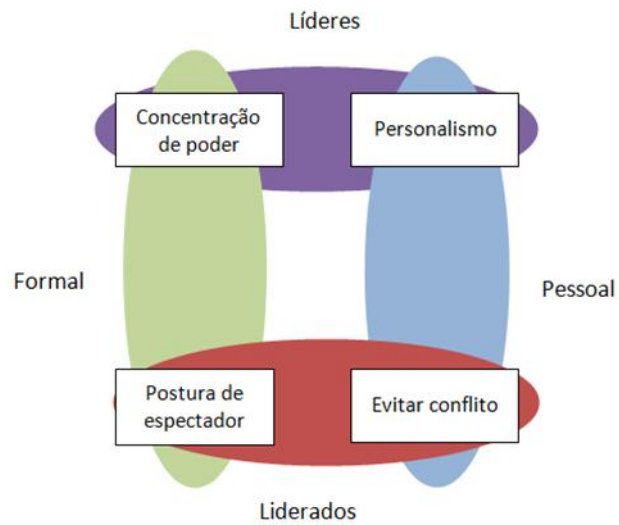
subsistemas possuem traços culturais em comum e traços culturais especiais que articulam entre si. O subsistema institucional ou formal contém traços culturais encontrados no espaço da “rua”. Ou seja, espaço e ordem social se confundem por serem formados pelas mesmas “redes de relações sociais e de valores”. No subsistema pessoal ou informal encontram-se traços culturais típicos do espaço da “casa”, por definir o espaço íntimo e privativo de uma pessoa.

[...] Quando digo então que "casa" e "rua" são categorias sociológicas para os brasileiros, estou afirmando que, entre nós, estas palavras não designam simplesmente espaços geográficos ou coisas físicas comensuráveis, mas acima de tudo entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas dotadas de positividade, domínios culturais institucionalizados e, por causa disso, capazes de despertar emoções, reações, leis, orações, músicas e imagens esteticamente emolduradas e inspiradas. (DAMATTA, 1997, p. 15).

Prates e Barros (1996) afirmam que esses traços culturais não são fixos a um único subsistema, pois, as pessoas não permanecem na mesma posição que se encontram, sempre: em algumas vezes podem passar de liderados para líderes ou vice-versa. Segundo os autores, esse “conjunto de traços culturais” se entrelaça e podem sobrepor uns sobre os outros, isto é, quando interesses de caráter geral interferem em questões particulares e vice-versa. Esses traços culturais podem sobrepor com maior ou menor intensidade, também, no caso dos líderes e liderados.

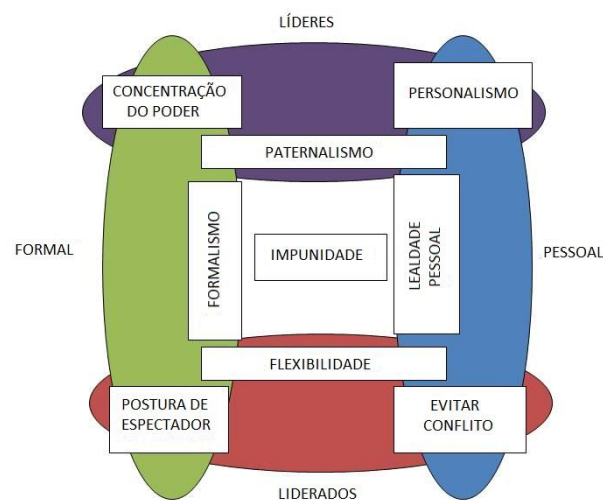
[...] Este fenômeno chamaremos de englobamento, podendo existir influência nos dois sentidos: tanto o indivíduo contaminando a pessoa, como a pessoa contaminando o indivíduo. O primeiro caso dá-se quando critérios impessoais começam a dominar processos tratados de forma familiar, como o exemplo da profissionalização da empresa familiar. O segundo caso se dá quando os critérios pessoais (de relações entre pessoas) se sobrepõem a critérios normais e regulamentados. [...] atinge-se, respectivamente, um estágio avançado de igualdade, ou um estágio de grande distância do poder. Dessa forma, podemos ter configurações variadas, desde o predomínio e hegemonia de uma dessas categorias até a simples convivência entre elas. (PRATES; BARROS, 1996, p. 57).

Os autores Prates e Barros (1996) apresentam as “interseções” desses subsistemas, que contêm “traços culturais comuns”. Essas interseções são caracterizadas pela **concentração do poder** (interseção dos subsistemas líderes e formal), **pelo personalismo** (interseção dos subsistemas líderes e pessoal), pela **postura de espectador** (interseção dos subsistemas formal e liderados) e pelo **evitar conflito** (interseção dos subsistemas liderados e pessoal).

**FIGURA 2. Interseções entre os subsistemas**

Fonte: Prates e Barros (1996, p. 58)

Prates e Barros (1996) apresentam, também, “traços culturais especiais” dos subsistemas que, para efetivar a mudança na organização, devem ser alterados: o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade, que compõem uma visão integrada do “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”.

**FIGURA 3. Visão integrada do modelo proposto – Sistema de Ação Cultural Brasileiro**

Fonte: Prates e Barros (1996, p. 59)

O modelo “Estilo Brasileiro de Administrar” é constituído de quatro subsistemas que abrigam traços culturais, presentes na cultura brasileira e nas organizações, e que, apesar de organizados em cada um desses subsistemas, se complementam e interagem entre si. Estes quatro subsistemas se dividem em: Subsistema dos Líderes (Concentração de poder, Personalismo, Paternalismo), Subsistema Institucional ou Formal (Postura de espectador, Formalismo, Impunidade), Subsistema Pessoal (Lealdade pessoal, Evitar conflito), Subsistema dos Liderados (Flexibilidade).

Conforme Prates e Barros (1996), a **concentração de poder**, traço cultural que faz a intercessão entre o subsistema formal e o subsistema dos líderes, caracteriza-se pelo autoritarismo. Traço cultural originado na cultura tradicional da força militar legal e de sua manutenção se manifesta na hierarquia e na subordinação, presente na forma de administrar de grande parte dos dirigentes das organizações brasileiras. Na falta de uma “lei de caráter geral” para todos, como existe no Japão e nos Estados Unidos, parte dos cidadãos brasileiros tendem a exercer direitos reais ou imaginários de forma autoritária.

[...] Este jeito de ser está distante, de um lado, do modelo americano, em que prevalece a igualdade em termos de código cultural, e cada cidadão pode exercer independentemente seu poder, ser respeitado e tratado igualmente perante a autoridade. E, também, por outro lado, fica longe do modelo japonês, em que prevalece a totabilidade social sobre as partes, junto a uma estratificação hierárquica, princípio básico da vida social (PRATES; BARROS, 1996, p. 59).

O **personalismo**, interseção dos subsistemas dos líderes e pessoal, determina, de acordo com o grau de carisma ou a importância de suas relações pessoais, como suas questões serão resolvidas pela instituição. No **personalismo** a pessoa se destaca não pela sua competência profissional, mas pelo seu carisma, pela rede de relações que estabelece no meio social, utilizando-se desses recursos para resolver problemas pessoais. As relações de amizade e parentesco e as necessidades pessoais sobrepõem às necessidades da organização.

[...] Este é o “cidadão” brasileiro, que se diferencia pela hierarquia e pelas relações pessoais. No Brasil, o indivíduo isolado e sem relações é considerado altamente negativo, um ser marginal em relação aos outros membros da comunidade. [...] Esta atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida é a que encontramos no Brasil e que chamamos de *personalismo* (PRATES; BARROS, 1996, p. 60).

Os traços **concentração de poder** e **personalismo**, “combinados”, dão origem ao **paternalismo** que contém em si o patriarcalismo (o pai, o patriarca) e o patrimonialismo (o provedor), gerando uma interdependência entre liderados e líderes, por conveniência ou por necessidade.

[...] Carregamos em nossa sociedade o valor de que o patriarca tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer; caso contrário a rebeldia pode ser premiada com sua exclusão do âmbito das relações. O **patriarcalismo**, a fase supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã, e o **patrimonialismo**, a fase hierárquica e absoluta, impondo com a tradicional aceitação sua vontade e seus membros, convivem lado a lado em nossa cultura.[...] (PRATES; BARROS, 1996, p. 60, grifo nosso).

O traço cultural **postura de espectador** sugere a falta de diálogos. Há comunicados do governo para o povo, dos líderes para os liderados. Quando não há diálogo não há, nele, reflexão crítica, apenas obediência (ou não). Deste traço cultural geram duas vertentes: a transferência de responsabilidade (se o poder não está comigo, não é meu problema) e a pouca capacidade de realização por iniciativa própria (não planeja mudanças profundas, apenas mantém o padrão existente de mudanças rotineiras). “[...] Funcionamos reflexivamente, orientados pela autoridade externa. Nosso centro de gravitação, com raríssimas exceções, sempre esteve em uma referência dominadora de poder externo, que limita nossa consciência crítica [...]” (PRATES; BARROS, 1996, p. 60).

Conforme os autores, o **formalismo** acontece quando normas e regras são aceitas, porém são burladas de forma a facilitar a resolução de questões práticas do cotidiano. Esta “prática distorcida” pode caracterizar, por vezes, tanto um fator patológico quando configura nepotismo, favoritismo ou subornos, ou uma estratégia de inserção no cenário mundial contemporâneo e globalizado, importando algumas soluções no âmbito político, econômico ou ambiental. Prates e Barros (1996) exemplifica esta afirmação:

[...] A lei que regulamenta a obtenção de um emprego público por meio de concurso existe para que todos, mediante conhecimento e mérito próprio, possam ingressar na burocracia do Estado. No entanto, outras variáveis socioculturais atuam na prática. A baixa qualificação educacional, a escassez relativa de empregos para uma mão de obra abundante e as fortes relações pessoais, que regem a conduta dos brasileiros, fazem com que a lei não seja cumprida nessas circunstâncias. Existem processo ou canais extralegais, ou mesmo legais aceitos como normais e regulares pela consciência coletiva. [...] (PRATES; BARROS, 1996, p. 63).

O traço cultural **impunidade** realça os traços culturais vistos anteriormente, especialmente quanto às questões de poder, quando as punições não chegam a incidir sobre os líderes. Para os autores, o traço cultural **impunidade** pode ser visto como o “elo” que reforça e mantém os outros traços culturais. “[...] Estamos referindo-nos ao fato de que, estando os líderes ao largo das punições, isto fortalece sua posição de poder, aumentando ao longo da cadeia do subsistema institucional o grau de consistência entre os traços vistos anteriormente [...]” (PRATES; BARROS, 1996, p. 64).

Conforme Prates e Barros (1996), a **lealdade pessoal** refere-se à importância que um membro do grupo atribui ao líder, em detrimento dos interesses da organização. É um fenômeno que, dependendo das relações estabelecidas, tanto pode facilitar a coesão do grupo como sua desintegração. “[...] A confiança é depositada na pessoa do líder e ele passa a ser o elo que liga a rede, que integra os segmentos. Fundamental e responsável será o papel deste líder se a lealdade passar para o plano da identificação ou imitação do líder [...]” (PRATES; BARROS, 1996, p. 64).

A tradição brasileira de resolver problemas por intermediação ou de forma cooperativa justifica o traço cultural **evitar conflito**. Uma situação de desigualdade de poder entre indivíduos pode levar a alienação e a consequentes traços de passividade e pouca iniciativa. Utilizando das relações pessoais, elege-se aquele que tem mais “acesso” aos espaços de liderança, já que os espaços de poder são tão extremos, para intermediar junto ao líder. Quando se trata de intervenções maiores, a nível nacional, por exemplo, organizam-se, cooperativamente, para que tudo aconteça da forma mais harmoniosa possível.

[...] Esta mesma situação de desigualdade de poder e forte dependência pode representar situação latente de conflito, que no caso brasileiro é tratada pelo expediente das relações pessoais, mais propriamente pela lealdade a uma pessoa capaz de intermediar a relação entre líderes e liderados. Para isto, a saída brasileira é usar soluções indiretas (triangulações) entre os pólos divergentes, mas que mantêm boas relações pessoais com ambos, mecanismo mais largamente utilizado. Vale ressaltar que o traço de evitar conflito é muito mais presente no sentido liderado-líder. (PRATES; BARROS, 1996, p. 65).

Segundo Prates e Barros (1996), no subsistema dos “liderados”, o traço cultural **flexibilidade** (alternativa simples de resolução de problemas sem nenhum grau de sofisticação, porém, eficaz) apresentam duas faces: adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade refere-se, no mundo empresarial, à capacidade do empregado de entender e executar a implantação de processos tecnológicos estrangeiros de forma bastante rápida e



satisfatória. A criatividade só pode ser observada, segundo os autores, quando há igualdade de direitos e a hierarquização não seja dominante entre os membros do grupo, como acontece no carnaval e nos esportes. Entretanto, essa criatividade tão inerente ao povo brasileiro também pode ser observada nas soluções inteligentes de alguns membros de organização onde a distância de poder entre líderes e liderados não seja muito grande.

Portanto, para Prates e Barros (1996), o Estilo Brasileiro de Administrar, composto por traços culturais que interdependem e articulam entre si, é uma construção nacional que não admite modelos estrangeiros. E concluem que apesar destes traços serem complexos e paradoxais, compõem a identidade nacional que é multifacetada, mas coesa na sua multiplicidade.

Este Estilo Brasileiro de Administrar, construído por Prates e Barros (1996), pode ser visivelmente identificado em organizações e instituições do Alto Sertão Baiano, onde ainda vigora a troca de favores, o apadrinhamento e o nepotismo. Em algumas instituições públicas os gestores e funcionários agem como se estas organizações fossem a extensão de suas casas, não distinguindo o público do privado. Inconscientemente ou não, esses gestores herdaram, culturalmente, a maneira de administrar dos capitães donatários.

Conforme Neves (1998), o sistema jurídico de sesmaria foi aplicado no Brasil no século XVI, especialmente no nordeste do território, através da distribuição de imensas faixas de terra, as chamadas Capitânicas Hereditárias, na tentativa de fazê-las produzir e evitar invasões estrangeiras. O capitão donatário exercia todos os poderes sobre as terras “doadas”, inclusive o poder de polícia.

Alcadipani e Crubellate (2003) discutem sobre a formação do povo brasileiro, composto de várias etnias desde a colonização portuguesa do ano de 1500 até a vinda de imigrantes de vários países do mundo e que continuam a chegar ao Brasil. Estes imigrantes vieram construir organizações, trabalhar ou mesmo gerir organizações. Conforme os autores, esse conjunto de elementos díspares concorrem, também, para a diversidade de organizações brasileiras que vai da artesanal até as altamente tecnológicas. A partir dessa reflexão os autores questionam se é possível identificar a cultura dentro das organizações, por conta dessa heterogeneidade na formação do povo brasileiro.

Ao descrever a formação do povo brasileiro, Alcadipani e Crubellate (2003) citam o antropólogo brasileiro Darcy Ribeiro (1995) para lembrar como a nossa cultura é “plural”, um “caleidoscópio de povos e etnias”, justificando, assim, a dificuldade de afirmar que existe uma cultura genuinamente brasileira. Entendemos que, apesar dessa multiplicidade de povos e

culturas, nosso país apresenta uma cultura genuína, embora singular. De acordo com Darcy Ribeiro,

É de assinalar que, apesar de feitos pela fusão de matrizes tão diferenciadas, os brasileiros são, hoje, um dos povos mais homogêneos linguisticamente e culturalmente e também um dos mais integrados socialmente da Terra. Falam uma mesma língua, sem dialetos. Não abrigam nenhum contingente reivindicativo de autonomia, nem se apegam a nenhum passado. Estamos abertos para o futuro (RIBEIRO, 1995, p. 454).

Alcadipani e Crubellate (2003) baseiam-se na epistemologia pós-moderna para analisar a cultura organizacional brasileira em administração a partir de autores, em sua maioria estrangeira, como Cooper e Burrell, 1988; Calás e Smircich, 1999; Clifford e Marcus, 1986; Rabinow, 1999; Alvesson e Berg, 1992; Martin, 1992; Martin e Frost, 2001; Prasad e Prasad, 2001. Alcadipani e Crubellate (2003) fazem um amplo discurso sobre a epistemologia pós-moderna para análise das organizações brasileiras e, também, apresentam críticas a esses estudos feitos, especialmente, por estudiosos de países em desenvolvimento, e deixa claro que esta é uma discussão que ainda merece muitas reflexões diante da vulnerabilidade e da instabilidade que apresentam, causando ainda insegurança no meio acadêmico. Esclarecem que sua intenção é ampliar as discussões sobre a influência da cultura nacional na cultura das organizações.

Recorremos novamente a Darcy Ribeiro (1995) para reafirmar que somos únicos e múltiplos ao mesmo tempo, e que tudo o que se faz necessário para sermos seres humanos melhores, necessita ser refletido, mudado, redimensionado, melhorado, transformado. Inclusive a cultura.

... É certo que a colonização do Brasil se fez com o esforço persistente, teimoso, de implantar aqui uma europeidade adaptada nesses trópicos e encarnada nessas mestiçagens. Mas esbarrou, sempre, com a resistência birrenta da natureza e com os caprichos da história, que nos fez a nós mesmos, apesar daqueles desígnios, tal qual somos, tão opostos a branquitudes e civilidades, tão interiorizadamente deseuropeus como desíndios e desafros (RIBEIRO, 1995, p. 70).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

---

A pesquisa qualitativa se ocupa com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo muito particular dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, segundo Minayo (2010). Esse pensar e agir humanos fazem parte de sua realidade social, porque interpreta suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. Portanto, a pesquisa qualitativa se aplica ao estudo da cultura organizacional do CEEP por possibilitar a análise de elementos culturais não mensuráveis e carregados de simbolismos que os gestores compartilham no seu ambiente de trabalho.

Esta pesquisa tem como abordagem epistemológica a qualitativa ou interpretacionista por partir das experiências humanas diárias para discutir e compreender significados e testemunhos dos atores envolvidos sobre algo específico (OLIVEIRA, 2008). Foi utilizado, como estratégia, o estudo de caso e como instrumentos de coleta de dados, a observação participante, a análise documental e entrevistas semi-estruturadas aplicadas com toda a equipe gestora atual do CEEP, ex-diretores, coordenadoras pedagógicas, secretária, e articuladores de área e de eixo.

#### 3.1 Estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa, dentro da pesquisa qualitativa, que tem por objetivo investigar um caso específico e bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que seja possível realizar a busca de informações desejada. Conforme Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica, de método abrangente, que se utiliza do planejamento, da coleta e da análise de dados.

Segundo Ventura (2007), os estudos de caso que utilizam a abordagem qualitativa da pesquisa, apresentam características importantes como a interpretação dos dados feita no contexto; a busca constante de novas respostas e indagações; a retratação completa e profunda da realidade; o uso de uma variedade de fontes de informação; a revelação dos diferentes pontos de vista sobre o objeto de estudo.

Para Oliveira (2008), o estudo de caso se apresenta em três fases: a fase exploratória; a delimitação do estudo e a coleta de dados; e, a análise dos dados. A fase exploratória é o momento de definição do objeto da pesquisa com todas as especificações e as questões que

serão levantadas como o contato com o campo e com os sujeitos da pesquisa e a seleção das fontes para coleta de dados. Esse é o momento de refletir sobre as possibilidades de sua utilização, de explicitar, reformular ou até mesmo abandonar alguma questão inicial.

Definido o objeto de estudo, o CEEP, foram identificados os primeiros gestores e o contexto histórico ao qual estão inseridas suas gestões, através de pesquisa histórico-bibliográfica e análise documental (atas e correspondências). Também foram entrevistados gestores antigos e atuais, professores, articuladores e coordenadores para coleta e análise das informações.

A segunda fase foi a de identificar os contornos do problema, coletando dados através da observação participante e usando instrumentos necessários para caracterizar a problemática.

A terceira fase foi o desenvolvimento do estudo de caso, ou seja, foi feita a análise dos dados coletados. Oliveira (2008) chama a atenção para o fato de que nessas três fases não há uma sequência linear e sim uma superposição entre elas, não havendo como perceber o instante de separação.

Esta estratégia de pesquisa foi utilizada pela sua flexibilidade e pelas características quanto ao tratamento do objeto de estudo, permitindo investigar o caso CEEP, contextualizando-o em tempo e lugar específicos da pesquisa, identificando elementos de sua cultura e sua influência nos processos de mudança, que acontecem, ininterruptamente, na instituição.

### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizadas as técnicas de observação participante, pesquisa documental e entrevista semi-estruturada, com roteiro construído no modelo do Estilo Brasileiro de Administrar.

#### **3.2.1 Observação participante**

A técnica da observação é uma habilidade cotidiana, metodologicamente sistematizada, e aplicada na pesquisa qualitativa, conforme Flick (2009). Envolve a visão, a audição, a percepção, o olfato e seus procedimentos são classificados em dimensões diferenciadas, fazendo indagações que ajudam entender o processo de observação.

A escolha pela observação participante e a pertinência para o caso estudado se deve ao fato da pesquisadora ser um elemento da cultura que se propôs a pesquisar.

Flick (2009) afirma que nos últimos anos a observação participante tornou-se elemento indispensável nas pesquisas qualitativas por certas práticas só serem acessadas por meio da observação, visto que nas entrevistas o pesquisador só tem acesso aos relatos dessas práticas. O observador participante pode ter a noção exata se algo foi realizado ou não e de como foi realizado.

Nesta pesquisa a observação foi utilizada como mais um instrumento de produção de dados que complementa os outros instrumentos como a entrevista e pesquisa documental, cada um com sua relevância para o estudo.

A partir da observação participante foi possível compreender melhor o campo estudado e apreender o máximo possível de sua complexidade. Foram observadas posturas, hábitos e atitudes dos gestores do CEEP que exerceram suas atividades no período de 2010 a 2014.

Foram feitas observações nos ambientes da escola, a exemplo do pátio, sala da direção, departamentos, sala de professores, dentre outros, com relação à integração, relações interpessoais, espírito de equipe, dentre as práticas da gestão no seu cotidiano.

A realização da pesquisa criou certo desconforto entre os entrevistados e pesquisadora que, por compartilhar da mesma comunidade escolar e estar, na visão de alguns, numa situação de poder, as respostas às questões foram revestidas de certos melindres com o objetivo de evitar possíveis ofensas e constrangimentos por parte da entrevistadora e entrevistados, ocasionando uma dificuldade de explorar melhor as informações colhidas. No entanto, essa aproximação possibilitou à pesquisadora identificar com mais facilidade os traços culturais da organização e entender melhor as relações criadas e estabelecidas pela comunidade escolar do CEEP.

### 3.2.2 Pesquisa documental

Conforme Flick (2009), “documentos são artefatos padronizados na medida em que ocorrem tipicamente em determinados formatos como: notas, relatórios de caso, contratos, rascunhos, certidões de óbito, anotações, diários, estatísticas, certidões, sentenças, cartas ou pareceres de especialistas”. O autor aponta quatro critérios de avaliação da qualidade dos documentos a serem utilizados na pesquisa: autenticidade (o documento é genuíno e de origem inquestionável?), credibilidade (o documento não contém erros ou distorções?),

representatividade (contém todas as informações que um documento do mesmo tipo deveria ter?) e significação (o documento é claro e compreensível?).

Os documentos utilizados estão sob a guarda do CEEP, num espaço de arquivo-escola, o Memorial do Centro Educacional João Durval Carneiro. A pesquisa contou com um precioso acervo sobre as várias gestões sofridas pelo colégio desde 1984, ano de sua fundação. Estes documentos, oficiais e não oficiais, permitiram entender como foram engendradas e dinamizadas as gestões pelas quais passaram o Colégio, como se organizavam, atuavam e influenciam atualmente o proceder dessa comunidade escolar.

Documentos oficiais do Colégio, como livros de atas, livros de assunção<sup>3</sup> e reassunção<sup>4</sup>, livros de visita e inspeção, ofícios e requerimentos, ofereceram condições de entender em que bases políticas o Centro Educacional João Durval Carneiro foi criado, quais os interesses envolvidos e como foram constituídas e mantidas suas várias administrações, entendendo as permanências e as rupturas das gestões anteriores para a atual.

### 3.2.3 Entrevistas semi-estruturadas

É importante registrar que o pesquisador é parte inerente da pesquisa. Entrevistados e entrevistadora já se conhecem e esta relação facilitou a obtenção das informações necessárias. Conforme Vergara (2009, p. 3),

Pode-se dizer que entrevista é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo. Em geral, entrevistador e entrevistado não se conhecem, logo, é no tempo da entrevista que estabelecem o relacionamento. Mas isso não é uma regra geral. Pode acontecer de **entrevistado e entrevistadores já se conhecerem e essa relação é capaz de até facilitar o encontro com o fim precípuo de obtenção de informações para uma pesquisa** (grifo nosso).

As entrevistas facilitaram o entendimento sobre os meandros em que foi criada a instituição e organizada sua administração por proporcionar a inserção de outras perguntas ao roteiro e pela liberdade dada ao entrevistado de fazer outras considerações acerca do tema, facilitando a coleta de mais dados relevantes à pesquisa. As entrevistas possibilitaram a

<sup>3</sup> Assunção é o ato ou efeito de assumir a responsabilidade, tomar posse, apropriar-se. Disponível em: < <http://www.dicionarioinformal.com.br/assun%C3%A7%C3%A3o/>> Acesso em: 22/04/15.

<sup>4</sup> Reassunção é o ato ou efeito de reassumir.

Disponível em: < <http://www.dicionarioinformal.com.br/reassun%C3%A7%C3%A3o/>> Acesso em: 22/04/15.

coleta de informações acerca da história da Instituição e sobre integrantes da comunidade escolar atual. Os roteiros de entrevistas para coleta de informações sugeriram questões baseadas no modelo do Estilo Brasileiro de Administrar, idealizado por Prates e Barros (1996).

Utilizando o modelo do Estilo Brasileiro de Administrar foram elaboradas questões – roteiro de entrevistas e aplicadas a 03 ex-gestores, 03 gestores atuais, 02 coordenadoras pedagógicas, 03 articuladores de área e 03 articuladores de eixo, totalizando 14 entrevistas que apontaram os elementos da cultura que influenciaram e influenciam na gestão da mudança de uma escola de educação básica para um Centro de educação profissional.

Nas entrevistas aplicadas a ex-gestores, professores fundadores, gestores e professores atuais e coordenação pedagógica do CEEP, foram utilizadas questões escritas e orais relativas à história, estruturação e organização atual da instituição, com o objetivo de identificar elementos culturais capazes de influenciar seus processos de mudança.

Os entrevistados foram convidados a participar da pesquisa e, ao aceitarem, registraram sua autorização para o uso acadêmico de suas declarações. As entrevistas aconteceram em locais combinados como na escola e na casa dos entrevistados.

Como parte de uma pesquisa eminentemente qualitativa, as entrevistas seguiram o critério de saturação teórica, ou seja, “encerra-se as entrevistas quando novos entrevistados passam a fornecer informações semelhantes às já colhidas, com novas falas oferecendo acréscimos pouco significativos, tendo em vista os objetivos da pesquisa” (COSTA, 2010, p. 263).

Sendo assim, o número de entrevistados foi limitado a ex-gestores, professores fundadores, gestores e professores atuais e coordenação pedagógica do CEEP, distribuídos em suas funções de origem ou em cargos provisórios de coordenação e articulação de projetos e de eixos tecnológicos. Para facilitar o entendimento dos argumentos nas entrevistas, apresentamos algumas informações sobre os entrevistados (ver APÊNDICE D).

O Quadro 1, a seguir, Proposta de Análise do Modelo no CEEP, sintetiza o esforço para adaptar o modelo do Estilo Brasileiro de Administrar de Prates e Barros (1996) na forma de questionamentos no roteiro semi-estruturado de entrevistas (ver APÊNDICE C). Além disso, levou-se em consideração os processos de mudança sofridos e em curso vividos pelo CEEP.

QUADRO 1. Proposta de Análise do Modelo no CEEP

Traço Cultural		Centro Educacional João Durval Carneiro – CEJDC		Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão - CEEP		
		História e Cultura		Processo de Mudança		
Subsistemas	Intercessões dos Subsistemas	Indicadores	Questões norteadoras	Elementos culturais		Questões norteadoras
				Possíveis limitadores	Possíveis facilitadores	
Subs. dos líderes	<i>Concentração de poder</i> – o líder utiliza da hierarquia na empresa para administrar de forma autoritária.	Uso do poder	As primeiras gestões do CEJDC, partir do histórico da administração pública no Brasil, apresentada como autoritária.	Excesso de autoridade	Gestão compartilhada	Mudanças ocorridas após a transformação do CEJDC em CEEP, com relação à gestão da Instituição.
	<i>Personalismo</i> – o líder utiliza do carisma ou da importância de suas relações, para resolver questões pessoais.	Aspectos éticos	O relacionamento entre os profissionais do CEJDC.	Predileções pessoais	Transparência nas ações	Planejamento e socialização das ações administrativas da atual gestão.
	<i>Paternalismo</i> – favorecimento pessoal a alguns funcionários	Afetividade	Tipos de atitudes de professores e funcionários, em relação aos primeiros gestores.	Mistura do público com o privado	Relações de solidariedade	A influência das questões afetivas entre professores e funcionários na administração e sua condução pelos gestores.
Subs. institucional	<i>Postura de espectador</i> – não há diálogo entre o liderado e o líder, este só comunica suas decisões e espera que sejam cumpridas.	Baixa iniciativa	Ações desenvolvidas pelos professores e funcionários durante as primeiras gestões do CEJDC.	Atitude reativa	Atitude colaborativa	A participação dos profissionais nas ações e decisões da atual gestão, de forma organizada.
	<i>Formalismo</i> - normas e regras são aceitas, porém são burladas de forma a facilitar a resolução de questões práticas do cotidiano.	Cumprimento das normas	Cumprimento das decisões da direção do CEJDC pela comunidade escolar.	Comodismo	Capacidade de resolver problemas	O cumprimento de normas e regras pelos profissionais do CEEP.
	<i>Impunidade</i> – os líderes passam ao largo das punições, fortalecendo sua posição de poder.	Permissividade	Cumprimento das obrigações profissionais pelos gestores do CEJDC.	Descrença na eficácia das leis	Mobilização	A importância do CEEP, enquanto instituição de ensino, para seus profissionais e para a comunidade guanambiense.
Subs. pessoal	<i>Lealdade pessoal</i> – o liderado enaltece a pessoa do líder, valorizando mais suas necessidades do que as necessidades da organização a qual está inserido.	Necessidades da organização	A importância do CEJDC para seus primeiros profissionais e para a comunidade guanambiense.	Dificuldade de projetar o futuro	Senso de oportunidade	Participação da comunidade escolar nos projetos, eventos e outras atividades desenvolvidas pelo CEEP.



	<i>Evitar conflito</i> - uma situação de desigualdade de poder entre indivíduos, pode levar a alienação e a consequentes traços de passividade e pouca iniciativa.	Alienação	Reivindicação de direitos pelos primeiros professores e funcionários do CEJDC.	Falta de perspectiva profissional	Atitude proativa	Posicionamento da comunidade escolar, atualmente, quanto à cobrança de direitos e cumprimento de deveres.
<b>Subs. dos liderados</b>	<i>Flexibilidade: adaptabilidade e criatividade</i> – capacidade dos liderados de resolver problemas, na empresa, com criatividade.	Alheamento aos problemas da instituição	Participação de professores e funcionários na solução de problemas do CEJDC.	“Jeitinho brasileiro”	Capacidade de resolver problemas com criatividade	Ações desenvolvidas pela instituição que favoreceram ou dificultaram o processo de mudança.

Inspirado no modelo Estilo Brasileiro de Administrar de Prates e Barros (1996)

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

### 4.1 Compreendendo o “Estilo Brasileiro de Administrar” na história do CEEP

Ao analisar a cultura organizacional do CEEP, seguindo nossa adaptação do Estilo Brasileiro de Administrar, de Prates e Barros (1996), foi possível identificar “traços” culturais que explicam sua dinâmica de trabalho e apontam caminhos para mudanças importantes na forma de gerir a instituição.

Prates e Barros (1996) discutem a importância da história e da cultura brasileira para as organizações, bem como a importância de conhecer, seus fundadores e seu histórico nos contextos político e econômico, para compreender sua estrutura, metas e objetivos. É a partir desse conhecimento e compreensão das relações estabelecidas na organização que é possível planejar e executar as mudanças necessárias.

Ao que se pode identificar a partir da análise da história da organização, em 1984, o CEJDC representou os interesses do grupo político no poder, num período em que a limitada democracia existente ainda estava cerceada, apesar da abertura política no final da ditadura militar do ano de 1964.

O grupo político da situação, liderado pelo então político Antônio Carlos Magalhães, apoiou o candidato a governador da Bahia, João Durval Carneiro, em 1982, e outros políticos tradicionalmente aliados ao “carlismo”, a exemplo do Senador Luís Viana Filho e dos prefeitos e deputados sob a sua liderança. Apoiou, também, o prefeito de Guanambi, Nilo Augusto Moraes Coelho, naquela época Presidente da União dos Prefeitos da Bahia; o deputado Ruy Bacelar, fundador do PFL (Partido da Frente Liberal) na Bahia; e Mário Kertész, prefeito de Salvador (REIS, 2010).

Porém, as legendas de oposição PCB (Partido Comunista do Brasil), PDT (Partido Democrático Trabalhista) e Partido Social Cristão (PSC), juntaram-se ao PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) para formar a coligação “A Bahia Vai Mudar”, com Waldir Pires e Nilo Augusto Moraes Coelho, como candidatos a governador e vice-governador, respectivamente. Em maio de 1986, Nilo Augusto Moraes Coelho renunciou ao cargo de prefeito de Guanambi.

[...] foi recebido pelo Sr. Presidente das mãos do Sr. Prefeito Nilo Augusto Moraes Coelho seu pedido de renúncia do mandato de prefeito. Em seguida determinou o Sr. Presidente que o primeiro secretário da Câmara fizesse sua

leitura para conhecimento do Plenário, feito isto o Sr. Presidente declarou extinto o mandato do prefeito e vago o cargo, em razão de que será o vice prefeito Dr. Gileno Pereira Donato investido no cargo de prefeito do Município. [...] (Ata de Sessão Ordinária da Câmara de Vereadores, de 11 de maio de 1986).

O CEJDC nasceu nesse contexto de luta pela moralização do país e pela sua redemocratização. Os traços culturais ali construídos estão impregnados de novas formas de pensar e de agir numa sociedade pós-ditadura que não tolera mais abusos, mas que ainda não se desvencilhou totalmente deles. Daí o CEJDC/CEEP constituir-se como uma organização singular que, ao mesmo tempo em que carrega esses resquícios de abuso de poder, também se mobiliza para renunciar a eles e a todo tipo de subjugação. Os traços culturais criados, recriados e transformados nesse processo estão inseridos numa cultura maior e mais abrangente e serão explicados dentro do modelo “Estilo Brasileiro de Administrar”, de Prates e Barros (1996).

Lembramos que o “Sistema de Ação Cultural Brasileiro” ou “Estilo Brasileiro de Administrar”, de Prates e Barros (1996), é constituído de quatro subsistemas compostos por traços culturais, presentes na cultura brasileira e nas organizações, e que se complementam e interagem entre si. Estes quatro subsistemas se dividem em: Subsistema dos Líderes (Concentração de poder, Personalismo, Paternalismo), Subsistema Institucional ou Formal (Postura de espectador, Formalismo, Impunidade), Subsistema Pessoal (Lealdade pessoal, Evitar conflito), Subsistema dos Liderados (Flexibilidade).

As sessões seguintes se organizam com base nestes subsistemas, apesar de ser apenas uma organização didática tendo em vista as várias interfaces e inter-relações que podem ser encontradas entre os traços culturais identificados no CEEP.

#### 4.1.1 Concentração e uso de poder, paternalismo e personalismo no subsistema dos líderes do CEJDC ao CEEP

A partir da análise das entrevistas com os primeiros gestores e professores fundadores foi possível observar que, no “subsistema dos líderes”, os “traços” “concentração de poder”, “personalismo” e “paternalismo” aparecem muito claramente nos depoimentos. Os entrevistados demonstraram muita naturalidade ao se reportarem a essas práticas, arraigadas na cultura brasileira e ainda internalizadas como corretas por grande número de gestores, especialmente em organizações públicas “[...] porque a gente tem uma tradição no Brasil,

principalmente na Bahia, de chefes políticos, de pessoas que mandam e pessoas que obedecem [...]” (Entrevista, Ex-vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

A “concentração de poder”, o “personalismo” e o “paternalismo” nas primeiras gestões do CEJDC criaram uma rede de relações onde os liderados se submetiam aos líderes pela sua necessidade de inserção e de não marginalização aos olhos da sociedade, pela troca de favorecimentos pessoais e pela própria necessidade de sobrevivência.

Em entrevista, a Profa. Lucília Domingues Donato relatou sobre os primeiros anos do CEJDC e sua experiência como gestora, destacando os interesses políticos envolvidos na sua criação, a participação e a dedicação dos profissionais para sua estruturação e a importância do CEEP para a comunidade local e regional. Conforme a Profa. Lucília Domingues Donato, o ingresso nos cargos de professores e diretores eram “[...] por motivos políticos, principalmente os cargos de professor. Na educação, não era como hoje por eleição e sim por indicação dos políticos [...]” (Entrevista, Ex-diretora CEEP, Janeiro de 2015).

Para a Profa. Lucília Domingues Donato, os grupos políticos divergentes da época, disputando prestígio entre a população, utilizavam para isso sua influência indicando eleitores para ocuparem cargos em instituições públicas. O CEJDC serviu, também, a esses interesses quando o único colégio de ensino médio que havia em Guanambi estava sob a “orientação política” do grupo da oposição. O grupo político da situação, então, mobilizou-se para construir um colégio que pudesse servir aos seus interesses.

Essa maneira de exercer a política era vista como natural para os contemporâneos do CEJDC e compreendida como normal para alguns entrevistados que levaram em conta o contexto da época e as relações de poder engendradas na política local e estadual, justificando a forma de gerir o colégio, embora numa dimensão menor de como era articulada a política de Estado.

A Profa. Marla Araújo Pimentel Neves, vice-diretora técnico pedagógica do CEEP, faz uma análise esclarecedora dessa questão.

[...] ele foi criado num ato político. É tanto que o nome da escola é a figura de um político da região, João Durval Carneiro. Foi criado num ato político e, em consequência disso, eu acredito, pelo que se ouve que toda a estrutura organizacional dele foi em torno desse **paternalismo político**. O político sempre indicando os gestores e os professores, inclusive. A maioria dos professores que está em vias de aposentadoria ou que já se aposentaram da escola, eles não adentraram concursados, como processo seletivo e sim por indicação, poder político. [...] (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015, grifo nosso).

A fala da Profª. Anna Donato Gomes Teixeira, vice-diretora do CEEP no período de 2007 a 2010, ratifica a questão em discussão e traz mais um elemento importante: o de perpetuação dessa prática na atualidade como comum por uma parcela importante da comunidade. “[...] foi um desafio pra mim, porque era uma indicação política, a gente estava naquele momento muito feliz [...] Eu fui, mas, também, fui com a segurança de que eu tinha alguns amigos lá dentro, por isso é que eu enfrentei [...]” (Entrevista, Ex-vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

No entanto, houve, também, a mobilização de grande parte da comunidade guanambiense que, num exercício de cidadania, reivindicou em sessões da Câmara de Vereadores, a construção do referido colégio, demonstrando a capacidade de organização dessa comunidade. Apesar de ser “comandada” por grupos políticos, soube se organizar em momentos de interesse comum, construindo e perpetuando essa característica de luta, observada em vários momentos importantes para a cidade.

Estes “traços” do Estilo Brasileiro de Administrar, de Prates e Barros (1996), também são percebidos no depoimento da Profª. Maria do Carmo Carneiro Cardoso, que ingressou como funcionária na administração do CEJDC no ano de 1986, dois anos após sua fundação, e que atualmente exerce o cargo de vice-diretora administrativo-financeira, no CEEP, depois de uma longa jornada como professora.

Conforme a referida professora, os primeiros anos de gestão do colégio constituíram-se como autoritários. Funcionários, gestores e professores eram pessoas ligadas ao grupo político da época, que utilizavam a instituição como um meio de conquistar seguidores. O número de funcionários excedia as reais necessidades de funções dentro do colégio, criando um grupo de funcionários elitizados pela direção.

[...] as pessoas foram escolhidas para trabalhar aqui, tanto na parte administrativa como na parte pedagógica, mesmo [...] Entrei aqui em 1986, entrei em fevereiro de 1986. Era autoritarismo mesmo. Eu comecei a trabalhar, aqui na secretaria, eu fiquei dez anos na secretaria dessa escola. Fiquei de 86 a 96. Quando eu entrei aqui tinha tanta gente, **mas tanta gente, mas tanta gente que não tinha mesa pra todo mundo, não tinha cadeira pra todo mundo.** Eu trabalhava à noite e ninguém sabia qual era o serviço que tinha pra fazer diante de tanta gente (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015, grifo nosso).

Ao analisar os depoimentos e refletir sobre a presença dos traços culturais, concentração de poder, personalismo e paternalismo, do “Estilo Brasileiro de Administrar”,

de Prates e Barros (1996), foi possível identificar algumas permanências, ora sutis, ora contundentes no CEEP.

Conforme os autores, os traços culturais não são isolados, eles se entrelaçam e podem sobrepor uns aos outros. O traço cultural **personalismo** está intrinsecamente ligado ao traço cultural **concentração de poder**, nas primeiras gestões do CEJDC, o que dificulta uma análise mais específica de cada um, sendo este último mais claramente identificado.

Atualmente, o traço cultural personalismo não foi observado. A **transparência nas ações**, elemento cultural gerado a partir das mudanças conquistadas ao longo das últimas gestões, incentivou a participação da comunidade escolar e local nas atividades do CEJDC possibilitando uma comunhão e uma aproximação maior da comunidade com a instituição.

O modo pelo qual as ações de interesse comum eram apresentadas e discutidas na comunidade escolar gerou mais confiança dos liderados em seus líderes e mais participação na realização destas ações ao tempo em que promoveu a confiança da comunidade externa nos projetos da escola, resultando em parcerias importantes para o CEEP. “[...] por ser uma gestão mais democrática, mais consultiva, uma gestão que discute os problemas da comunidade, que tem um Conselho Escolar instituído, que devolve para a comunidade, dar um feedback daquilo que ela desenvolve dentro da escola” (Entrevista, Coordenadora Pedagógica, Fevereiro de 2015).

O **abuso do poder**, um dos indicadores da presença do traço cultural concentração do poder nas primeiras gestões do CEJDC, não foi observado na gestão atual, considerada pelos entrevistados como uma gestão democrática. O histórico de mobilização da comunidade escolar como o *impeachment* de uma de suas diretoras por abuso de poder e a greve de professores por melhores condições de trabalho, conhecida como a “Greve da banana”, possibilitou uma maior participação nas ações cotidianas proporcionando uma gestão compartilhada com essa comunidade, elemento cultural facilitador da mudança do CEJDC em CEEP.

[...] as prestações de contas também, eu acho que é uma ação que a comunidade participa. Não só a comunidade escolar como o entorno da comunidade, e também, tudo que se faz aqui se chega e apresenta pra todos na escola. Então, eu acho isso importante. Apesar de que sempre há quem concorda e quem não concorda. Mas eu acho que há mudança, em relação ao que era antes, não tem nem comparação [...] (Entrevista, Coordenadora Pedagógica, Fevereiro de 2015).

O traço cultural **paternalismo**, ainda tão comum em algumas das organizações e instituições públicas, é o traço cultural que mais sobressaiu durante a pesquisa. Está relacionado à forma de ingresso de professores e funcionários nas primeiras gestões do CEJDC, justificado nas relações de parentesco e amizade. “[...] Tive muita liberdade de escolha, então isso muito favoreceu o meu desempenho, a minha função. Porque foram pessoas amigas que estavam dispostas a trabalhar (Entrevista, Ex-diretora CEEP, Janeiro de 2015).

No CEJDC, o paternalismo se manifestou nas indicações políticas e nos laços de amizade entre políticos, funcionários, professores e gestores. Atualmente, embora de forma menos contundente e mais sutil, este traço cultural é um dos limitadores do processo de mudança e é observado na postura de alguns profissionais que acreditam que as relações pessoais estabelecidas com os líderes os isentam de algumas obrigações e os fazem beneficiários de favores especiais.

Porém, junto a esses “traços” culturais foram identificados elementos importantes de coesão entre funcionários e professores que contribuíram para minimizar os efeitos negativos de algumas posturas profissionais e facilitar o processo de mudança, como as relações de amizade, a afetividade e a solidariedade da maioria dos profissionais que lutava por uma educação de qualidade. Essas relações possibilitaram o enfrentamento de problemas comuns e contribuíram para a estruturação do recém-criado colégio. Perguntados sobre o relacionamento entre os profissionais, existe consenso entre eles.

Excelentes! Não tenho nada do que me queixar. Foram excelentes. Pessoas que estiveram comigo a todo o momento, nos momentos difíceis, nos momentos alegres, nos momentos festivos [...] (Entrevista, Ex-diretora CEEP, Janeiro de 2015).

Entre professores e funcionários existia uma abertura muito grande, uma amizade, mas ainda com relação à direção existia um espaço e esse espaço pra alguns era difícil de ser ocupado. Pra uns não, os que tinham topete ia e gritava, mas pra maioria era difícil chegar à direção (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

Essas relações afetivas foram construídas no Centro Educacional João Durval Carneiro na mesma proporção em que foi pensado, criado, construído e estruturado, fisicamente o colégio, indo além de uma oposição política.

Diante da possibilidade da criação de um novo colégio, estudantes se mobilizaram pela construção de um prédio independente que atendesse a população da periferia, ao mesmo tempo em que discutiam a necessidade de uma gestão democrática e participativa na escola. O

Colégio Estadual Luiz Viana Filho, era considerado um colégio elitista, frequentado por alunos da classe média alta, onde a população dos bairros não tinha acesso, apesar da construção de outros pavilhões com várias salas de aula.

Ah! Era muito legal, muito bom. A gente deu muito bem, talvez porque a gente enfrentou uma situação muito grande porque as pessoas do **Luiz Viana tiveram aquele certo preconceito**, não sei por quê. E aí a gente uniu mesmo, a gente tocou pra frente. Vamos levantar esse colégio! Tanto os professores, como os funcionários, a direção e os alunos, também. (Entrevista, Professora CEEP, Janeiro de 2015, grifo nosso).

Essas relações de amizade e afetividade permaneceram evoluindo para relações mais abertas, mais colaborativas, surgindo daí **relações de solidariedade** como facilitadoras dos processos de mudança pelos quais passou a instituição, compartilhadas na atualidade pelos profissionais do CEEP.

[...] No dia-a-dia, essas relações afetivas eu acredito que são bastante tranquilas. Bem diferente do que foi, do que era a propaganda (risos) anterior, que me apresentaram. Como todo grupo sempre tem um ou outro que, às vezes é mais difícil de lidar, mas acho que dentro de uma avaliação geral, dentro do normal, dessas relações existe um respeito, existe um companheirismo, existe uma solidariedade. (Entrevista, Professora Articuladora CEEP, Janeiro de 2015).

Essas relações afetivas e a transparência das ações administrativas apresentadas nas últimas gestões concorreram para a transformação do CEJDC num centro de educação profissional, o CEEP, conquistando o respeito e a admiração da comunidade local e regional, conforme depoimentos de gestores e professores. “[...] Eu acho que a gestão, ela se tornou mais participativa [...] é uma gestão mais participativa. Onde a comunidade escolar participa, tem voz nas decisões” (Entrevista, Professora Articuladora CEEP, Janeiro de 2015).

A gestão ela é democrática sim, na medida que ela é aberta a está recebendo as críticas e fazendo dessas críticas algo positivo para acertar ou para melhorar ou para, às vezes, reconhecer que aquela crítica é infundada, que não tinha nada daquilo... mas assim, nossa escola não tem nada de autoritarismo, nossa escola pode até ser democrática demais [...] (Entrevista, Professor Articulador CEEP, Janeiro de 2015).

Essas ações são percebidas e comparadas com as antigas gestões, também, nas atividades administrativas, de articulação e de coordenação, e que contribuem para entendermos a caminhada do colégio para sua transformação em centro de educação



profissional. A coordenadora pedagógica do CEEP reflete sobre essa questão em seu depoimento: “[...] as decisões já eram ‘mandadas’: vai acontecer isso, vai acontecer o projeto tal, vai acontecer a Noite Cultural, tal. A Coordenação não tinha muita participação, não. Nós éramos informadas das coisas” (Entrevista, Coordenadora Pedagógica, Fevereiro de 2015).

[...] Então, existem os parceiros, e eles contribuem muito com os projetos da escola, tanto da escola quanto da SEC, como os projetos estruturantes, que a gente trabalha diretamente com eles, com uma participação maior porque envolve toda a comunidade escolar. A escola pede a participação de parceiros, tanto empresas, quanto os pais dos alunos. Envolve familiares e empresas da cidade (Entrevista, Coordenadora Pedagógica, Fevereiro de 2015).

#### 4.1.2 Postura de espectador e impunidade: elementos que se sobressaem no subsistema institucional do CEEP

Sobre o “subsistema institucional” e seus traços de postura de espectador, formalismo e impunidade, fazem-se necessárias algumas considerações específicas. Para Prates e Barros (1996), no traço cultural impunidade, os líderes não são punidos, causando nos liderados baixa motivação, apatia e permissividade nas organizações. Este traço cultural, identificado em algumas entrevistas, é combatido por professores, alunos e funcionários do CEJDC, que demonstraram atitudes de exercício de cidadania em vários momentos de sua história. A Profª. Anna Donato Gomes Teixeira reporta-se a um diálogo mantido com uma das professoras fundadoras e que ainda trabalha como professora do CEEP.

A última história que ela me contou, a história do *impeachment* da diretora. De como os professores se articularam para fazer uma movimentação para tirar a diretora que não estava agindo de forma correta dentro da escola. E [...] do número grande dos professores que se reuniram para conversar com essa diretora e mostrar pra ela que ela não estava agindo certo (Entrevista, Ex-vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

Outro episódio marcante na história do CEEP que demonstra a intolerância da comunidade escolar frente à impunidade foi a cobrança de direitos contratuais e salariais de professores e funcionários, que trabalhavam sem remuneração, por quase dois anos e que contaram com o apoio dos estudantes que, através do grêmio estudantil, organizaram uma mobilização resultando numa greve de quarenta e cinco dias. A greve ficou conhecida como “[...] A greve da Banana, afinal os professores só comiam banana, durante a paralisação em frente ao Colégio” (Entrevista, Ex-aluno do CEJDC, Fevereiro de 2015).

Os movimentos de cidadania e **mobilizações** construídos pela comunidade escolar do CEJDC, ao longo de sua história, são outros elementos culturais facilitadores do processo de mudança para um centro de educação profissional e que forneceu as bases para que a comunidade escolar fosse mais participativa.

Conforme os autores do modelo, no traço cultural **formalismo** há uma aquiescência das normas, porém estas são negligenciadas ou burladas pelos liderados. No CEEP, atividades docentes são negligenciadas por alguns professores que ainda não se inseriram nestas novas mudanças, talvez pelas experiências de exclusão das ações da escola em gestões anteriores. Este “traço” aparece em poucos momentos durante os depoimentos coletados

[...] Existe o diálogo, existem os mecanismos de participação, existem as reuniões pedagógicas, os ACs, os momentos de reuniões gerais. Tem esses canais, agora, o que se percebe é que esses canais ainda são canais pouco utilizados para a participação. Então, o professor ainda não se sente empoleirado dentro dessa gestão democrática [...] (Entrevista, Ex-vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015)

O traço cultural **postura de espectador**, ou seja, quando não há diálogo entre os liderados e o líder, e este só comunica suas decisões e espera que sejam cumpridas, manifestou-se nas primeiras gestões do CEJDC. A coordenadora pedagógica Soraia Rodrigues de Souza apresenta uma dessas passagens.

Eram cumpridas porque havia uma determinação; você vai fazer isso e tem que fazer, você tem que dar conta, era assim... Não porque foi planejado, porque houve um diálogo, não, porque foi determinado que seria daquela forma (Entrevista, Coordenadora Pedagógica, Fevereiro de 2015).

Conforme a Profa. Maria do Carmo Carneiro Cardoso havia uma distância muito grande entre funcionários, professores e direção. Não havia diálogo da direção com a comunidade escolar, havia imposições para cumprimento das obrigações: “[...] simplesmente ‘você faz assim ou você sai’, com os funcionários, ‘ou você faz assim ou você desocupa’. Com os professores não era assim: ‘ou você faz assim ou você sai’, mas o professor ele tinha um certo receio, ele tentava cumprir o que era determinado” (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Janeiro de 2015).

As **atitudes colaborativas**, elemento facilitador do processo de mudança, o estreitamento das relações de trabalhos e a capacidade de resolver problemas com criatividade, conquistados pelos profissionais do CEEP ao longo de sua história de lutas e desafios proporcionaram o seu reconhecimento enquanto instituição de ensino de qualidade

para a comunidade escolar e para a comunidade regional, como relatam os professores em seus depoimentos.

[...] A gente percebeu que houve uma mudança, não só de perder o Fundamental, mas de acrescentar cursos técnicos de interesse da comunidade de Guanambi e região. Então ela veio a atender muitos anseios de muita gente que gostaria de ter um curso de educação profissional, que gostaria que retornassem os cursos de educação profissional e a escola abraçou essa causa. [...] (Entrevista, Professora Articuladora CEEP, Janeiro de 2015).

Essas mudanças, facilitadas pelas ações coletivas da comunidade escolar, enquanto CEJDC foram além de um ato legal da SUPROF em transformar a escola em um centro de educação profissional, cessando a oferta do ensino fundamental e do ensino médio, para oferecer os cursos de educação profissional. Essas mudanças perpassaram pelo desejo da comunidade local e regional em ter acesso a esses cursos e foram mais profundas para seus profissionais que, em sua maioria, passa por reflexões importantes acerca de seu papel como educador do estudante do mundo do trabalho. Essas relações colaborativas, no entanto, passavam por outro viés durante as primeiras gestões do CEJDC, que visavam, mais particularmente, os interesses pessoais.

#### 4.1.3 Lealdade Pessoal e Evitar Conflito no subsistema pessoal do CEEP

No “subsistema pessoal”, o traço cultural **lealdade pessoal** (valoriza mais as relações que rendem favores pessoais do que as que são importantes para a organização), foi identificado em vários depoimentos como uma prática comum aos líderes e liderados nas primeiras gestões do CEJDC: a maioria dos funcionários e professores era escolhida pelo vínculo de parentesco ou amizade que mantinha com os gestores e políticos influentes da época e estes os acolhiam e os mantinham enquanto lhes eram leais. Os profissionais eram indicados pelos políticos do partido no poder que os mantinham no cargo enquanto eram seus eleitores e os apoiavam. Quando essa troca de favores cessava por parte dos professores e funcionários do CEJDC, estes não tinham seus contratos efetivados ou se já havia sido contratados, eram demitidos.

[...] quem trabalhava aqui eram pessoas ligadas diretamente ao partido, na época, que dominava. Outras pessoas não ficavam aqui. [...] eu trabalhei um ano e oito meses sem receber nada assim como outras pessoas também. E aí descobriu que algumas pessoas eram ligadas a outros partidos e essas pessoas foram demitidas (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Janeiro de 2015).

Atualmente, o acesso de professores ao CEEP tornou-se mais democrático quando o interessado em ingressar na instituição depende do **senso de oportunidade**, isto é, de se inscrever em concursos ou candidatar-se a um contrato temporário de trabalho. Esse seria o elemento facilitador do processo de mudança, porém sua habilidade em ser classificado em concurso público ou seleção, sem a necessidade de apadrinhamento político depende do oferecimento desses concursos. No entanto, esse processo torna-se mais burocrático, visto que esbarra na precarização do oferecimento desses concursos e seleções e da contratação desses trabalhadores que não preenchem as reais necessidades de profissionais nas escolas e nos centros de educação profissional, especialmente em relação aos funcionários administrativos e de serviços gerais, como informa a Profa. Marla Araújo Pimentel Neves.

[...] no início, na formação da escola era por indicação política...Hoje, além do professor efetivo, concursado... temos o professor que faz a seleção pra ser contratado via Regime Especial de Direito Administrativo, que é REDA, e temos também alguns professores substitutos, temporários. Porém, na contratação desses professores temporários são observadas as competências desses profissionais pra atender as demandas do Centro. Não é apenas uma pessoa que seja irmã de alguém ou que seja conhecida de alguém, que seja parente de alguém, mas sim uma pessoa que tenha formação, que se adeque à realidade da educação profissional [...] (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

Não foi identificado, no CEJDC, o traço cultural **evitar conflito**, ou seja, a característica de eleger alguém que esteja mais próximo do líder para as intermediações necessárias. Conforme Prates e Barros (1996), uma situação de desigualdade de poder entre indivíduos, pode levar a alienação e a consequentes traços de passividade e pouca iniciativa, nos moldes que se apresenta no “Estilo Brasileiro de Administrar”.

A passividade e a alienação, geradas pelo traço cultural evitar conflito, não foram observadas em nenhum momento da história do CEEP. Isso se deu pelo fato de que, apesar das dificuldades de participação nas primeiras gestões, professores e funcionários se mobilizavam pela reivindicação de direitos e de participação nos destinos da escola. Os profissionais não “evitavam os conflitos”, enfrentavam-nos com o objetivo de resolvê-los.

Professores, alunos e funcionários manifestavam-se para exigir direitos em reuniões com direção, prefeito, políticos. Desde sua fundação, demonstraram atitudes de luta e reivindicações em momentos importantes e decisivos de sua história, como relata Leila Ribeiro Garcia, professora fundadora que ainda exerce o magistério no CEEP.

[...] abaixo-assinado, a gente reunia, a gente nunca teve medo. A gente nunca teve medo de política, a gente nunca teve medo de cortar nada, enfrentamos greve de cabeça erguida, ninguém tinha medo de nada. E é isso, exatamente isso [...] abaixo-assinados, fazendo greve, reuniões, pedindo reuniões com prefeito, com diretora, com políticos (Entrevista, Professora CEEP, Janeiro de 2015).

**Atitudes proativas** demonstradas pelos primeiros professores, alunos e funcionários no início do CEEP, constituem um dos elementos culturais facilitadores do seu processo de transformação. Essa cultura de manifestações e reivindicações contribuiu para que as relações democráticas se efetivassem no decorrer das futuras gestões, através da participação dos profissionais nas ações e decisões do CEEP, entendendo a necessidade de orientação e cobrança de responsabilidades pela equipe gestora. “Eu me lembro da diretora nos consultando sobre a possibilidade do João Durval se tornar num centro de educação profissional. A gente passou por vários momentos de discussão sobre essa aceitação, se seria possível, se seria um desafio muito grande [...]” (Entrevista, Professora CEEP, Fevereiro de 2015).

#### 4.1.4 Flexibilidade: adaptabilidade e criatividade no subsistema dos liderados

Segundo Prates e Barros (1996), no subsistema dos liderados, o traço cultural **flexibilidade** (alternativa simples e eficaz de resolver problemas), subdivide-se em **adaptabilidade e criatividade**. A **adaptabilidade** refere-se à capacidade de entender e executar tarefas de forma bastante rápida e satisfatória. Enquanto que a **criatividade** pode ser observada nas soluções inteligentes de alguns membros de organizações que tenham alguma liberdade e acessibilidade ao líder. Conforme os depoimentos de professores e gestores do CEJDC, estes traços puderam ser observados em gestões mais atuais, diante dos novos tempos que se apresentavam.

Algumas posturas de profissionais, vivenciadas durante as primeiras gestões, permanecem nas atitudes de alguns fundadores, resistentes às mudanças, que ainda esperam solucionar problemas pessoais utilizando das boas relações que têm com a atual gestão. O elemento cultural “**jeitinho brasileiro**”, tornou-se um fator que, apesar de suas poucas manifestações, contribui para dificultar o processo de mudança.

[...] Alguns hábitos dos profissionais, professores, foram perpetuados durante a história da escola, alguns hábitos, de certo modo, difíceis de corrigir. Muitos hábitos, como se apropriar da estrutura da escola com

caráter pessoal, no sentido de ter favoritismo, ter direitos que não são direitos democráticos, que são direitos paternos, algumas coisas do tipo (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

Alguns profissionais, atualmente, talvez por não terem exercitado uma participação mais ativa e democrática, limitam-se apenas às atividades mínimas de sala de aula. É o que relatam alguns professores, em seus depoimentos, quando perguntados sobre a postura de alguns profissionais frente às possibilidades de mudança.

[...] O que existe são pessoas que ainda estão naquele velho dilema do João Durval. São pessoas que mantêm aquelas mesmas características, o mesmo jeito de ensinar, o mesmo jeito de fazer as coisas... algumas pessoas que ainda estão naquela velha visão da educação básica. E hoje nós temos a educação profissional, que requer que a gente vá trabalhar profissionais e que requer que a gente seja profissional [...] (Entrevista, Professor Articulador, Janeiro de 2015).

Porém, os elementos limitadores dos processos de mudança, no CEEP, não sobrepõem aos que facilitam esse processo, como a **capacidade de resolver problemas com criatividade**, que é um dos elementos facilitadores do processo de transformação do CEJDC para CEEP, presente no desenvolvimento de práticas que auxiliam na solução de problemas gerados no cotidiano do Centro, fora dele ou nos próprios processos de mudança. Os depoimentos dos professores e gestores quando perguntados sobre quais ações da comunidade escolar contribuíram para a transformação do CEJDC em CEEP, responderam que

As gestões de 2000 para cá, elas a cada tempo sentiam que a coisa tinha que ser modificada. Aí, então, foi naquela época que começou aquela fase de projetos e que eles levaram os professores, os coordenadores a buscarem, eles traziam projetos também. E começou a partir daí. E a partir daí começou, também, o contato mais direto com a sociedade, as parcerias começaram a partir daí (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Janeiro de 2015).

[...] que eu me lembre foram os primeiros cursos profissionalizantes, que deram toda a visibilidade para que a escola pudesse se transformar num Centro. E também, a Profa. Lenir que encabeçou o Projeto de Ressignificação, onde nossa escola conquistou prêmios pelo Brasil. Fomos representados no sul, em eventos importantíssimos [...] (Entrevista, Professor Articulador, Janeiro de 2015).

Para o surgimento e concretização desses elementos da mudança, no CEEP, foi necessário que a própria condição social do país sofresse mudanças importantes no ano de sua fundação, em 1984. Vários comícios foram realizados em todo o país em favor das eleições diretas. O movimento conhecido como Diretas Já levou centenas de milhares de pessoas às

ruas que viram no movimento uma forma de protestar contra a ditadura militar. Com o “fim do regime militar”, a eleição indireta de Tancredo Neves, seu falecimento e a posse de José Sarney como presidente da República, pensou-se que seria possível discutir as questões educacionais do país de forma democrática e aberta. O sentido pedagógico da discussão já havia dado lugar ao sentido político, devido à participação, nessas discussões, de pensadores de outras áreas do conhecimento que passaram a falar de educação num sentido mais amplo.

Essas discussões sobre mudanças na educação geraram, entre outras, reivindicações por eleições diretas para diretores de escolas de ensino fundamental e médio. É a partir dos anos 1980 que surge, em vários estados, a eleição para diretores.

Um dos principais motivos para a implantação das eleições de diretores foi a possibilidade do sistema eletivo acabar com as práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo. A partir daí houve uma considerável redução, nos sistemas que adotaram a eleição de dirigentes, da sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, etc.) na nomeação do diretor (OLIVEIRA, 2015, p. 1).

É o processo eletivo que mais favorece o debate democrático na escola, o compromisso por parte do diretor, “[...] além de permitir a cobrança e a corresponsabilidade de toda a comunidade escolar que participou do processo de escolha” (OLIVEIRA, 2015, p. 1). No entanto, apesar de sua importância, as eleições diretas para gestores de instituições educacionais, ainda é um processo que não se concretizou em todas as escolas e não tem o poder de resolver vários outros problemas estruturais da educação em nosso país.

[...] Os estudos sobre o tema mostram que as análises que atribuíam à eleição direta do dirigente o condão de democratizar a escola foram substituídas por uma visão mais realista, que considera as eleições como um legítimo canal na democratização da escola e das relações mais amplas, mas sem perder de vista as limitações atinentes ao sistema representativo [...] (AGUIAR, 2008, p. 136).

A primeira mudança significativa ocorrida no CEJDC que possibilitou e abriu as discussões para sua transformação foi a implantação das eleições diretas para gestores de escolas de ensino fundamental e médio. A partir dessa conquista, houve mais diálogos e mais pessoas tiveram acesso à participação dentro das escolas.

[...] Mudou a gestão e algumas pessoas permaneceram. No caso a atual era vice-diretora, hoje é diretora geral. Também teve reuniões, teve conversas para formar uma nova equipe e teve também eleições para direção... Então tudo isso foi uma mudança. Quando teve eleição a comunidade pode dizer se

queria ou não aquela gestão, aquela equipe que foi formada. Uma equipe que tentou ser a mais unida possível. Teve várias reuniões, várias conversas para que o trabalho fosse mais unificado [...] (Entrevista, Professora Articuladora, Janeiro de 2015).

Essa ideia de transformação do CEJDC em centro de educação profissional foi largamente discutida em encontros, ACs (Atividades complementares), planejamentos, reuniões que a atual gestão promovia, democraticamente, para consultar a comunidade escolar e avaliar essa possibilidade.

[...] E, engraçado que não foi só a comunidade guanambiense que enxergou o potencial do João Durval para essa transformação, porque eu lembro que a diretora, ela nos consultou porque ela recebeu um convite, uma consulta pra saber se o João Durval tinha interesse em se tornar um centro de educação profissional [...] (Entrevista, Ex-vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

O CEJDC acolheu turmas vindas de outro colégio, o Colégio Comercial (colégio particular), que oferecia cursos técnicos profissionalizantes. As turmas de Formação em Magistério e Técnico em Contabilidade realizaram a cerimônia de colação de grau em 11 de janeiro de 1986 e os alunos que optaram pela colação de grau sem solenidade, o fizeram em 14 de janeiro de 1987. No mesmo ano, dia 20 de dezembro, os alunos concluintes do curso Técnico em Agropecuária se formaram, e no ano de 1989 o curso foi extinto. Foi extinto também o curso de Técnico em Enfermagem após formar sua primeira turma em 1996. A Secretaria de Educação alegou que o Colégio não dispunha de recursos humanos e nem materiais para continuar formando enfermeiros e, não se disponibilizando a fornecer esses recursos.

Esta experiência anterior de oferecer cursos técnicos profissionalizantes foi um dos facilitadores do processo de mudança do CEJDC em um centro de educação profissional, pois, embora em outro formato, os cursos técnicos continuavam sendo um dos anseios da comunidade guanambiense, visto que não havia na cidade uma instituição que oferecesse essa modalidade de ensino.

[...] Sabia, que existia, sim, o curso de Agropecuária, Contabilidade, Magistério, mas você não sabia como funcionava aqui porque era algo muito fechado, funcionava ali dentro dos muros da escola. Então, a comunidade não tinha muito acesso, a não ser que tivesse alguém que viesse estudar, a pessoa ia saber daquele curso, ali. Mas aí a comunidade não tinha muito acesso, só quem realmente viesse estudar na escola. Mas essa relação comunidade-escola não existia, era algo muito separado (Entrevista, Coordenadora Pedagógica, Fevereiro de 2015).



A vice-diretora técnico-pedagógica, Profª. Marla Araújo Pimentel Neves compartilha dessa informação de que o CEJDC já oferecia cursos técnicos e acrescenta, também, a qualidade profissional dos professores do CEEP.

O João Durval Carneiro já tinha ofertado a educação profissional em outro momento. Já tinha experiência na educação profissional em outra forma, em outra estrutura. Não tratando o trabalho como princípio educativo, como nós vislumbramos a educação profissional agora, então a gente conta como ponto positivo, porque já tinha ofertado a educação profissional [...] (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Janeiro de 2015).

Perguntados sobre ações que possibilitou a transformação do CEJDC em CEEP e que ainda promovem o processo de mudança, os profissionais consultados foram unânimes quando reportam à dedicação e o profissionalismo da maioria dos trabalhadores do CEEP.

A ação que favorece é a dedicação dos funcionários, dos professores. [...] eu penso que se não houvesse uma dedicação das pessoas isso aqui já havia parado, porque se não tiver determinação e dedicação não vai adiante o processo. E o que emperra é justamente um grupo menor que não participa das coisas [...] (Entrevista, Coordenadora Pedagógica, Fevereiro de 2015).

Utilizando o modelo do Estilo Brasileiro de Administrar, de Prates e Barros (1996), na análise da cultura organizacional do CEJDC e a influência de seus “traços” culturais para sua transformação em Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão, o CEEP, foi observado que a maioria dos “traços” culturais apresentados no modelo estavam representados na cultura organizacional do CEEP, de forma muito clara e de fácil compreensão.

O Quadro 2, Estilo de Administrar do CEEP, apresenta os traços culturais identificados no CEJDC, a partir do modelo EBA, de Prates e Barros (1996). Esses traços, no processo de mudança do CEJDC para o CEEP, geraram, em alguns momentos, elementos culturais que são limitadores ou facilitadores dessa mudança. Em seguida mostra como os traços do modelo EBA são identificados ou não no CEEP, ou qual tipo de traço cultural se manifestou a partir deles.

QUADRO 2. O Estilo de Administrar do CEEP

SUBSISTEMAS	TRAÇOS CULTURAIS IDENTIFICADOS					
	Centro Educacional João Durval Carneiro – CEJDC		Processo de Mudança		Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão - CEEP	
	Traços	Descrição	Limitadores	Facilitadores	Traços	Descrição
<b>DOS LÍDERES</b>	Concentração de poder	Presente nas primeiras gestões com alto nível de autoritarismo.	Autoritarismo	Gestão participativa	Crença na imposição de ações por alguns profissionais.	Acreditam que só há cumprimento das obrigações se estas forem impostas.
	Personalismo	Identificado, de forma sutil e entrelaçado ao traço cultural <i>Concentração de poder</i> .	Mistura do público com o privado	Transparência nas ações	<i>Não identificado</i>	<i>Não identificado</i>
	Paternalismo	Identificado nas primeiras gestões, atrelado à política partidária.	Favorecimento pessoal	Relações de solidariedade	Crença em favorecimento pessoal	Alguns profissionais ainda acreditam que podem obter favores da equipe gestora.
<b>INSTITUCIONAL OU FORMAL</b>	Postura de espectador	Presente nas primeiras gestões, porém, de maneira mascarada na maioria das situações.	Atitude reativa	Atitude colaborativa	<i>Não identificado</i>	<i>Não identificado</i>
	Formalismo	Traço pouco identificado nos depoimentos.	<i>Não identificado</i>	Capacidade de resolver problemas	<i>Não identificado</i>	<i>Não identificado</i>
	Impunidade.	Traço observado, porém com alto nível de intolerância pelos liderados, nas gestões.	<i>Não identificado</i>	Mobilização	Espírito de luta e de reivindicações	Desde a mobilização pela criação do colégio, sua construção, estruturação e processo de mudança.
<b>PESSOAL</b>	Lealdade pessoal	Traço observado, de forma bastante sutil, nas primeiras gestões.	Dificuldade de projetar o futuro	Senso de oportunidade	<i>Não identificado</i>	<i>Não identificado</i>
	Evitar conflito	Traço não identificado, pela mobilização da comunidade escolar para reivindicar direitos da gestão escolar, municipal e estadual, em todas as gestões.	<i>Não identificado</i>	Atitude proativa	<i>Não identificado</i>	<i>Não identificado</i>
<b>DOS LIDERADOS</b>	Flexibilidade: adaptabilidade e criatividade	Identificado em todas as gestões, de forma bastante contundente.	“Jeitinho brasileiro”	Capacidade de resolver problemas com criatividade	Atitudes proativas	Resolução de problemas pela comunidade escolar de forma determinada e criativa.

Fonte: Elaboração própria.

Na primeira e segunda colunas, estão representados os subsistemas do modelo EBA, de Prates e Barros (1996), com seus respectivos traços culturais. Na terceira coluna, como estes traços foram identificados no CEJDC, com maior ou menor intensidade. Na quarta e quinta colunas, referentes ao processo de mudança do CEJDC em CEEP, estão representados os elementos culturais limitadores ou facilitadores dessa mudança, ou simplesmente, elementos que não foram identificados nem como limitadores nem como facilitadores. Na sexta e sétima colunas estão os elementos culturais identificados no CEEP, atualmente, oriundos dos traços culturais do modelo EBA.

Portanto, no CEJDC/CEEP, alguns traços culturais do EBA, de Prates de Barros (1996), foram identificados de forma bastante sutil, outros sofreram algumas modificações e se apresentam com uma nova perspectiva, ou, simplesmente, não foram identificados porque sofreram a interferência de outros fatores como as mobilizações da comunidade escolar por melhores condições de estudo e de trabalho.

Aplicado ao CEEP, o referido modelo cumpriu seu papel de possibilitar reflexões importantes para e sobre a referida instituição.

#### **4.2 Estilo de Administrar do CEEP: elementos limitadores e facilitadores da mudança**

Pretendendo aproximar, ao máximo, do modelo “Estilo Brasileiro de Administrar”, de Prates e Barros (1996), na Figura 4 os traços culturais identificados na escola tomam lugar nos subsistemas do referido modelo, numa tentativa de localizá-los e entendê-los com maior clareza. O CEEP, enquanto CEJDC vivenciou momentos em que o **abuso de poder**, a **afetividade** e a **mobilização** sobressaiam como traços culturais marcantes em sua estrutura. Criado num contexto onde a política partidária tinha força de lei, o poder dentro da instituição era exercido, em muitos momentos, de forma abusiva, no que se refere às questões democráticas de direito. No entanto, esse abuso de poder era questionado pelos liderados que, numa atitude de se autoprotegerem criaram laços afetivos profundos que emergiram para movimentos organizados de mobilização e reivindicações. Veja a figura a seguir.

**FIGURA 4. Compreendendo o “Estilo Brasileiro de Administrar” na história do CEEP**



Fonte: Elaboração própria a partir de Prates e Barros (1996, p. 58)

Os processos de mudança pelos quais passaram a instituição modificaram estes traços, produzindo e criando outros, ora facilitando, ora dificultando essas mudanças. O abuso do poder, traço identificado nas primeiras gestões, sofreu mudanças importantes a partir dos movimentos por melhoria nas condições de trabalho e de estudo pela comunidade escolar, que se transmutou em **uso do poder**, traço encontrado, atualmente, nos espaços de trabalho e de estudo do CEEP.

O traço abuso de poder também pode ser evidenciado, hoje, em outros traços semelhantes como a **crença na imposição de ações** e a **crença no favorecimento pessoal** cultivados por alguns profissionais, que ainda acreditam no autoritarismo e no paternalismo como meios de se manterem enquanto profissionais numa organização. O paternalismo, traço cultural discutido por Prates e Barros (1996), presente, ainda, em grande parte das instituições públicas brasileiras, possibilita a criação de uma ilusão do líder como pai, protetor ou provedor das necessidades de seus liderados. A afetividade, o se importar com o outro durante a estruturação do colégio, tornou a comunidade escolar mais organizada com relação aos seus direitos. Este traço possibilitou a construção das **relações de solidariedade** na comunidade escolar, identificadas no CEEP, atualmente.

Os traços culturais construídos no CEJDC e reconstruídos no CEEP, assim como a criação de novos traços favoreceram importantes mudanças na instituição. Neste estudo, foram observados traços que contribuíram para sua transformação em centro de educação profissional como **gestão participativa** (maior envolvimento da comunidade escolar e

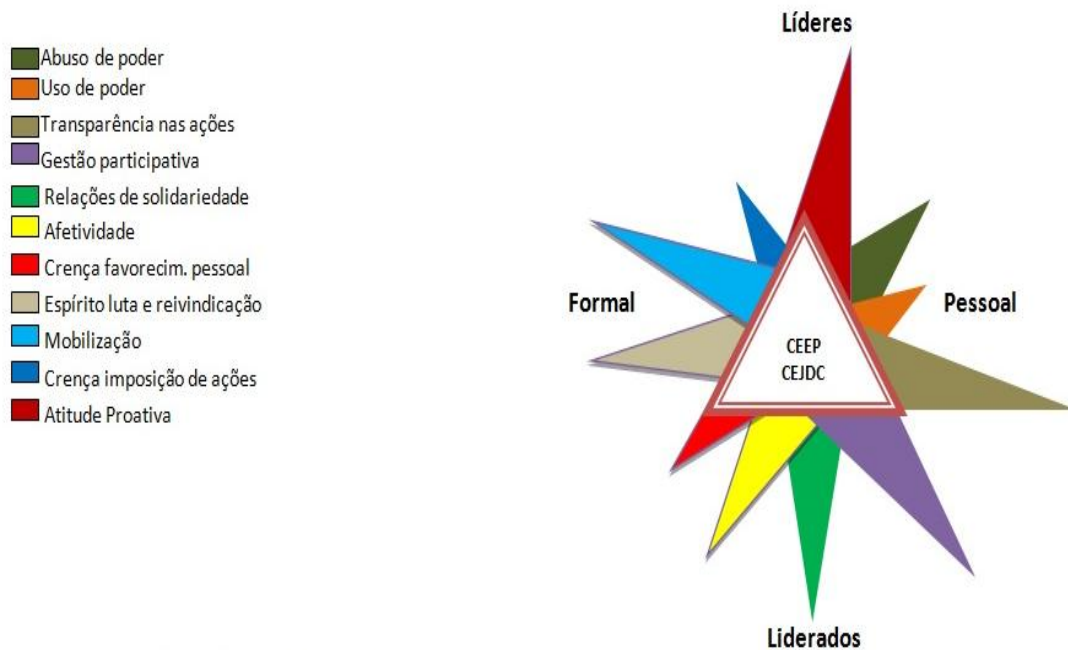
externa com as atividades e projetos da escola), **atitudes proativas** (capacidade de resolver problemas com mais autonomia e discernimento), **espírito de luta e reivindicações** (capacidade de questionar situações que afetam a comunidade escolar e propor melhorias) e **transparência nas ações** (mais diálogo entre os segmentos e a equipe gestora).

A cultura organizacional, entrelaçada à cultura de uma instituição de ensino requer de seus líderes identificarem e entenderem seus traços sem, no entanto, pretender se afastar deles, visto que estes líderes fazem parte de uma coletividade que partilha pensamentos e atitudes semelhantes. Alicerçado no modelo “Estilo Brasileiro de Administrar” de Prates e Barros (1996), o **Estilo de Administrar do CEEP** foi construído levando em consideração o contexto político, econômico e social em que foi criado, estruturado e gestado, bem como os processos sofridos e experimentados desde sua criação. Os elementos culturais construídos nestes processos, e que permaneceram, geraram novas formas de proceder no âmbito administrativo, tanto na sua forma de gestão quanto na maneira como a comunidade escolar vivencia o CEEP, atualmente.

Estes elementos culturais, assim como afirmam Prates e Barros (1996), não são fixos a um único subsistema. Numa instituição educacional vários dos membros de seus segmentos experienciam cargos na gestão, carregando consigo os traços culturais construídos em sua vida profissional, ou seja, o profissional que almejava mais interação, enquanto professor, com a equipe gestora, provavelmente, quando parte dessa equipe, promoverá mais diálogo com a comunidade escolar. Portanto, no **Estilo de Administrar do CEEP**, os traços culturais estão muito mais entrelaçados, dificultando a identificação de subsistemas específicos dos quais fazem parte.

A Figura 5 tem o propósito de mostrar, com maior clareza, como os traços culturais identificados se apresentam na forma de administrar do CEEP, ou seja, muito mais entrelaçados e interdependentes entre si, sobrepondo uns sobre os outros e se apresentando com maior ou menor importância. A alusão a uma estrela de várias pontas, símbolo de renovação e mudança, também é atribuída à natureza do CEEP.

**FIGURA 5. Estilo de Administrar do CEEP**



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 5, o elemento cultural **Abuso de poder** só foi identificado nas primeiras gestões do CEJDC, daí ser representado na parte inferior da “estrela”. No entanto, era um elemento cultural bastante contundente, por isso se apresentar bastante visível em suas proporções. Contudo, as relações de poder existem em qualquer instituição ou espaço de liderança (FOUCAULT, 1997), por isso, o Abuso de poder dá lugar, de forma bastante equilibrada, ao **Uso de poder**, na atual gestão, em menor proporção e se sobrepondo ao traço anterior.

A **Transparência nas ações** do CEEP surgiu e se constituiu a partir da **Gestão participativa** construída nas últimas gestões, apresentadas na figura paralelamente e em medidas proporcionais, mostrando equivalência na sua importância, atualmente. Os elementos culturais **Relações de solidariedade** e **Afetividade** são, também, proporcionais em sua importância para o CEEP/CEJDC, desde sua fundação e se mantêm com pequenas alterações conforme sua disposição na “estrela”.

Os elementos **Crença no favorecimento pessoal** e **Crença na imposição de ações** se apresentam numa proporção bem menor na “estrela”, visto que, apesar de terem sido um traço forte nas primeiras gestões, constituem-se, na atual, como bastante sutil e compartilhado por um número bastante reduzido de liderados. Os traços **Espírito de luta e de reivindicação** e **Mobilização**, que se apresentam na Figura de forma equilibrada, têm contribuído para a quase

extinção do traço anterior, Crença no favorecimento pessoal e do posterior, Crença na imposição de ações, por se manterem fortes e atuantes nas ações do CEEP.

O elemento cultural **Atitude proativa** se sobrepõe aos outros elementos da “estrela” por ser o elemento construído nas últimas gestões e que se afirma como um dos principais responsáveis pelas mudanças ocorridas na escola, especialmente a principal delas que foi sua transformação em centro de educação profissional.

O modelo “Estilo Brasileiro de Administrar”, de Prates e Barros (1996), aplicado ao CEEP, esclareceu dúvidas quanto às posturas e atitudes de líderes e liderados, mostrando como sua cultura foi construída e como se apresenta hoje, facilitando o entendimento sobre as mudanças ocorridas e de como essas mudanças podem ser fomentadas a partir do estudo de seus traços culturais. A construção do modelo **Estilo de Administrar do CEEP**, possibilita refletir sobre essas mudanças e a construção de outras que sejam positivas para a instituição.

#### 4.2.1 Proposições para futuras administrações do CEEP, em processos de mudança

Apesar dessa forma tímida de participação das ações pela comunidade escolar do CEEP, atualmente, essa cultura de lutar por direitos está arraigada na sua estrutura, continua existindo e ao que parece pode se manifestar mais fortemente quando for necessário, porque esse espírito de luta e de reivindicação, necessários em todo grupo ou sociedade é o que mais favorece a mudança, especialmente, quando há um espaço democrático para isso. É o que se percebe na atual gestão, conforme os entrevistados,

[...] esses espaços de participação de professor, as reuniões pedagógicas, por exemplo, os ACs. Eu acredito que o espaço é um espaço importante de discussão democrática que de repente poderia melhorar, poderia ser melhor conduzido, melhor organizado ou planejado pra que o diálogo pudesse proceder [...] (Entrevista, Ex-vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

O estudo da cultura organizacional do CEEP, especialmente no que se refere ao seu histórico enquanto organização educacional, descortinou sua importância social na comunidade guanambiense, por se revelar uma instituição fundada no interesse social, apesar dos entraves políticos, e adotada por grupos marginalizados pelo poder local. Esses grupos da periferia de Guanambi, através de mobilizações e reivindicações moldaram sua estrutura conforme suas necessidades, permanecendo nesse exercício de cidadania, na atualidade, ora de forma ativa e ininterrupta, ora de forma tímida e quase imperceptível. Os depoimentos confirmam essas conclusões, apresentando os maiores interessados nesse processo de

mudança social: os estudantes excluídos, isto é, os estudantes da periferia que não tinham acesso às escolas consideradas da elite.

[...] eu saí de uma escola, que era uma escola de elite, eu tinha alunos na escola de elite. E os alunos que não conseguiam sobressair, que não eram aprovados, alunos que foram reprovados dois, três anos, que não podiam ficar na escola de elite [...] Os excluídos, os, entre aspas, os expulsos do sistema de elite que foram para aquela escola e que foram acolhidos, e diga-se de passagem, parece que bem acolhidos, porque eles se sentiam à vontade ali [...] (Entrevista, Ex-vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

A vice-diretora técnico-pedagógica, Profa. Marla Araújo Pimentel Neves concorda com essa informação.

[...] hoje eles têm uma liberdade maior. Nós tivemos um problema com o credenciamento da merenda, os alunos manifestaram, eles manifestaram a necessidade deles. Eles têm liberdade para expor. Eles são ouvidos pela gestão da escola em suas necessidades, os alunos, os professores [...] (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

[...] Não existe, na escola, ainda, uma estrutura política organizada, representada, porém eles conseguem, dentro das possibilidades deles, eles conseguem se organizar, timidamente, pra reivindicar seus direitos. (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

Nascido, também, dos anseios da comunidade local, o CEEP se apresenta como parte fundamental dessa comunidade, como uma construção dessa comunidade e que, atualmente, cumpre seu papel de instituição educacional de formação integral de seus membros. Conforme os entrevistados,

O CEEP tem uma importância muito relevante na comunidade. Nós temos um retorno desse trabalho com os inúmeros alunos que passam no vestibular, com os alunos que estão no mundo do trabalho, que já ingressaram no mundo do trabalho. Muitos alunos que, durante o período escolar, ele já tem essa oportunidade de ingressar no mundo do trabalho. A visão, os relatos deles em relação às mudanças de perspectiva de vida, eu acredito que já é um retorno muito positivo, além da confiança, da credibilidade que nós temos na comunidade [...] (Entrevista, Vice-diretora CEEP, Fevereiro de 2015).

Identificados os traços culturais e fazendo uma análise sobre sua influência na forma de administrar do CEEP é possível afirmar que, bem observados e trabalhados, esses traços podem contribuir para uma gestão de qualidade nos processos de mudança da instituição.



Identificados os elementos culturais do CEEP, limitadores e facilitadores do seu processo de mudança, vislumbrou-se algumas estratégias para facilitar esse processo, propondo, conforme Bergue (2000), atividades de rotina e realizações mais profundas. Conforme o autor, uma gestão baseada na rotina promove aperfeiçoamentos e melhorias contínuas na organização, porém, sem maiores efeitos ou transformações importantes. Quanto à gestão baseada na mudança, refere-se às realizações mais profundas e estruturais na organização.

No entanto, entendendo a cultura como uma construção lenta e complexa, bem como a desconstrução de alguns elementos culturais nocivos à mudança é que se faz necessário recorrer a todo e qualquer tipo de estratégia que contribua para isso, desde as pequenas ações até as maiores e mais difíceis de concretizar. Para tanto, apresentamos o Quadro 3, como proposição dessas estratégias para o CEEP, a partir de traços culturais limitadores e facilitadores do processo de mudança. O Quadro 3 esclarece esta proposição.

**QUADRO 3. Estratégias para o processo de mudança do CEEP**

Estratégias	Traços culturais limitadores		Traços culturais Facilitadores	
	<i>Crença na imposição de ações por alguns profissionais.</i>	<i>Crença em favorecimento pessoal</i>	<i>Espírito de luta e de reivindicações</i>	<i>Atitudes proativas</i>
<b>Baseadas na rotina</b>	Criar meios para que esses profissionais vislumbrem atitudes democráticas e as comparem com atitudes impostas.	Adotar meios para que os liderados percebam a diferença entre o espaço da casa e o espaço do trabalho, evitando comportamentos antiéticos.	Incentivar a participação da comunidade em eventos que tratem dessa temática e orientar estudantes quanto atitudes cidadãs.	Promover a valorização do profissional a partir da contribuição de seu trabalho para com o desenvolvimento do Centro.
<b>Baseadas na mudança</b>	Descentralizar ações desenvolvidas somente pela equipe gestora.	Promover a participação desses profissionais em espaços de discussão sobre o comportamento ético-profissional dos liderados.	Consolidar o Conselho Escolar e incentivar a criação de órgãos de representação, como o Grêmio Estudantil.	Incentivar a construção de projetos que enriqueçam a aprendizagem dos estudantes e facilitem as ações pedagógicas da escola.

Fonte: Elaboração própria

Os quatro traços apresentados nas proposições agregam outros traços semelhantes e possibilitam explicá-los em conjunto. Dois destes traços, os limitadores da mudança devem ser alterados ou modificados; e os outros dois, os facilitadores, devem ser incentivados para que esse processo de transformação permaneça.

Independente do tipo de mudança que se quer gerenciar é preciso “conhecer as razões da mudança, gerenciar o processo de mudança, realizar um diagnóstico organizacional, definir a direção da mudança, estabelecer um plano estratégico de mudança e monitorar e avaliar o processo de mudança” (LOPES; STADLER, 2003, p. 52).

Conforme Fleury (1991), uma das expectativas mais comuns entre os dirigentes das organizações é encontrar uma maneira de criar e manter fortes elementos culturais dentro da organização que facilitem as mudanças propostas e que, após sua concretização, possibilitem a longevidade dessas mudanças. Desconstruir traços culturais limitadores do processo de mudança e manter e criar outros que facilitem esse processo possibilita aos gestores a construção de uma administração proativa, dinâmica e de sucesso.

Para este fim, é interessante o incentivo a novos hábitos e comportamentos positivos apresentados pela comunidade escolar, à construção e desenvolvimento de projetos que contemplem a todos, inclusive com a participação de parcerias, além da efetivação de uma gestão democrática, participativa e transparente, onde cada um dos segmentos se responsabilize pelo seu papel na instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Para compreender como os elementos da cultura organizacional do CEEP influenciam no seu processo de mudança, foi necessário a identificação dessa cultura a partir da investigação histórica de sua construção e estruturação enquanto CEJDC e do caminho percorrido até sua transformação em um centro de educação profissional.

A partir do estudo do modelo “Estilo Brasileiro de Administrar”, de Prates e Barros (1996) e das informações coletadas e analisadas, nas observações e entrevistas, foram identificados traços culturais do referido modelo nas primeiras gestões do CEJDC que, modificados ou criados outros, influenciaram e influenciam no seu processo de mudança para o CEEP. Foram identificados elementos da cultura que atuam como facilitadores e limitadores do processo da mudança como o Abuso de poder, identificado nas primeiras gestões, gerando a crença no Favorecimento pessoal e na Imposição de ações por alguns profissionais, dificultando para a equipe gestora cumprir planejamentos e, para alguns profissionais, cumprir obrigações.

As Relações de solidariedade, a Afetividade, o Espírito de luta e reivindicações e a Mobilização constituíram-se como elementos facilitadores desse processo de mudança por promover, dentro da comunidade escolar, condições de crescimento pessoal e profissional, resultando em ganhos importantes para a instituição.

A influência da cultura organizacional nos processos de mudança do CEEP foi observada, muito claramente. No caso do CEEP foi possível identificar sua cultura com as permanências e rupturas que lhes são características, como a crença de alguns profissionais na resolução de problemas através do autoritarismo; a crença na “normalidade” de utilizar de relações de amizade para a solução de problemas pessoais.

Como elementos facilitadores dos processos de mudança, foram observados traços culturais importantes de coesão da comunidade escolar que, em situações de interesse comum, organizavam-se para a cobrança de direitos.

Outros traços culturais importantes que permaneceram desde a criação do CEEP estão nas relações afetivas construídas, que fortaleceram o espírito de luta dessa comunidade. Estas relações de amizade, de cumplicidade e de partilhamento de ideias fortaleceram as ações coletivas, como o desenvolvimento de projetos importantes para a comunidade escolar, e favoreceram uma mudança maior, mais representativa para centenas de adolescentes, jovens e

adultos interessados em ingressar na educação profissional: a transformação do CEJDC em CEEP.

Gerir esses elementos que dificultam e que favorecem o processo de mudança numa organização, requer ações específicas e direcionadas, porém, requer principalmente, ponderação, firmeza de propósitos e tempo, afinal, a cultura é uma construção social lenta e complexa. É possível estabelecer estratégias de mudança da própria cultura, através de novos hábitos e posturas criados e compartilhados por todos os colaboradores, por um determinado período de tempo.

Para diminuir a influência dos elementos limitadores do processo de mudança é possível desenvolver ações que promovam discussões em reuniões de ACs, eventos, palestras e projetos em que os profissionais que compartilhem dessa opinião não se recusem a participar. Outra possibilidade é a inserção do novo, ou seja, o acolhimento a novos profissionais que, na maioria das vezes, trazem novas ideias e comportamentos condizentes com o processo de mudança da organização e podem influenciar, positivamente, os antigos profissionais.

Quanto aos elementos facilitadores, estes também podem ser incentivados e multiplicados através do profissional antigo e, portanto, com mais experiência, e que, geralmente, são solicitados pelos mais novos para orientá-los em suas atividades. Esta influência pode ser incentivada, também, nas reuniões de planejamento quando o coordenador pedagógico pode fazer esta ponte entre esses profissionais.

Sabendo que cada organização tem sua cultura, embora esta faça parte de uma cultura maior, e que ela é única, entende-se que um modelo de análise não basta para dar conta de toda essa gama de especificidades inerentes a cada uma dessas organizações, porém, este estudo pode promover uma reflexão por parte de gestores e professores de outros centros interessados em conhecer seus elementos culturais e entender algumas questões apresentadas no cotidiano da instituição, que só podem ser explicadas pelo fator cultural.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Angela da S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Educar**, Curitiba: Editora UFPR, n. 31, p. 129-144, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a\\_09](http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a_09)>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2015.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE**, v. 43, n. 2, Abr./Maio/Jun., 2003.

BAHIA, **Decreto nº 11.355/2008**, publicado no Diário Oficial do Estado da Bahia em 04 de dezembro de 2008, que trata da instituição dos Centros Estaduais e Territoriais de Educação Profissional no âmbito do Sistema Público Estadual de Ensino do Estado da Bahia, dispõe sobre a criação do Conselho e dá outras providências, 2008.

\_\_\_\_\_, **Decreto nº 12.354/10**, de 25 de agosto de 2010. Institui o Programa Territórios de Identidade e dá outras providências, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2010.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2015.

**Caracterização Geo-Educacional do Município de Guanambi**. UNEB – Departamento de Educação Campus XII, Mimeografado, Guanambi - BA, s/d.

COSTA, Fabrício Donizete da; AZEVEDO, Renata Cruz Soares de. Empatia, Relação Médico-paciente e Formação em Medicina: um Olhar Qualitativo. **Revista Brasileira de Educação Médica**, São Paulo, v. 2, 2010.

DAMATTA, Roberto. **A Casa & A Rua: Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. 5 ed., Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DE DOMENICO, Sílvia Marcia Russi; LATORRE, Sidney Z; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais**. ENANPAD. 30º Encontro da AMPAD, Salvador-BA, 2006.

FERNANDES, Iara Oliveira; PEDROSO, Reginaldo. Cultura Organizacional: A Influência da Cultura nas Organizações. **Revista Olhar Científico**, Faculdades Associadas de Ariquemes, v. 1, n.1, Jan./Jul., 2010.

FLEURY, Maria Tereza. Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, Jan./mar., 1989.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 3-11, abril/Jun., 1991.

- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., Porto Alegre/RS: Artmed, 2009.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 11. ed., Rio de Janeiro: Graal, 1997.
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 38-53.
- LEAL, Victor Nunes. **Coronelismo, Enxada e Voto: O município e o regime representativo no Brasil**. 3. ed., São Paulo: Nova Fronteira, 1997.
- LIBANIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LOPES, Paulo César Barbosa; STADLER, Carlos César; KOVALESKI, João Luiz. Gestão da mudança organizacional. **Letras e Artes**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 51-57, Jun., 2003.
- LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001.
- LUZ, Maria Antonieta Mendes da. **A influência da cultura organizacional na predisposição da empresa: as mudanças**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed., Petrópolis/RJ: Vozes, 2010.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-36.
- NEVES, Erivaldo Fagundes. **Uma comunidade sertaneja: da sesmaria ao minifúndio**. Salvador: EDUFA, 1998.
- OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias**, Unioeste, Paraná, v. 2, n. 3, 2008.
- OLIVEIRA, Emanuelle. Eleições para Diretor. **Revista Info Escola**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educacao/eleicoes-para-diretor/>>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2015.
- PARO, Vitor. **Eleições de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática**. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigovitorparo.doc>>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2015.
- PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: Sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 55-69.

REIS, Fernanda Teixeira. **Política mandonista no Estado da Bahia**: o fenômeno político do Carlismo e as sucessivas estratégias de adaptação da elite política baiana. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. San Francisco/CA: Sage, 1986.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Zarbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: SILVA, Zarbal; ZANELLI (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 409-432.

TEIXEIRA, Domingos Antônio. **Respingos Históricos**. Salvador/BA: Arembepe, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 2-36.

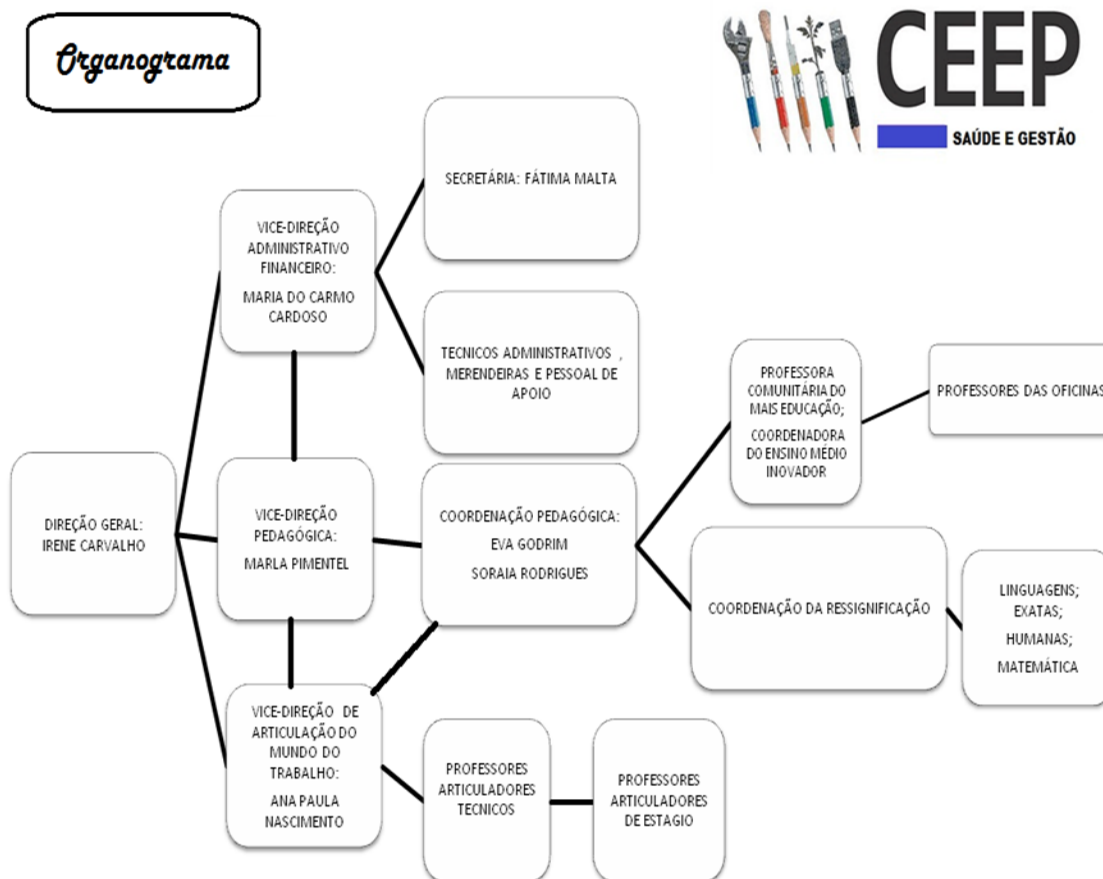
VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**. p. 383-386, Set./Out., 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Trad. de Daniel Grassi. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

<<http://www.educacaoprofissionaldabahia.blogspot.com.br>>. Acesso em 03/05/2014.

<<http://www.dicionarioinformal.com.br>>. Acesso em 22/03/2015.

## APÊNDICE A – Organograma do CEEP







## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista individual

### **Identificação pessoal**

- Nome:
- Idade:
- Cargo:
- Área:
- Número de subordinados diretos:
- Tempo na Instituição:
- Tempo no cargo:
- Formação:
- Trajetória e por que veio trabalhar na Instituição:

### **Subsistema dos “líderes”**

Concentração de poder

Personalismo

Paternalismo

1. Como era o relacionamento profissional dos primeiros gestores do CEJDC com professores e funcionários?
2. Como os primeiros gestores impunham respeito e obediência às pessoas sob sua responsabilidade?
3. O que levava professores e funcionários a aceitar as orientações e determinações dos primeiros gestores?
4. Como era o relacionamento entre os primeiros gestores com instituições ou parceiros?
5. Como era o relacionamento pessoal entre os funcionários e professores com os primeiros gestores?
6. Que tipo de sentimento professores e funcionários demonstravam pelos primeiros gestores?
7. Como a gestão atual exige o cumprimento das obrigações pelos profissionais da Instituição?
8. Como a transformação do CEJDC em CEEP, foi recebida pela comunidade escolar?
9. Com quais discursos ou comportamentos você mais simpatiza na atual gestão?
10. Como são socializadas as ações administrativas da atual gestão? Comente sobre isso.

11. Como as questões emocionais de professores e funcionários interferem na administração e como são conduzidas pelos gestores atuais?
12. Em quais situações a proximidade de professores e funcionários torna-se mais aparente com os gestores do CEEP?

### **Subsistema institucional**

Postura de espectador

Formalismo

Impunidade

1. Como eram definidas as funções dos professores e funcionários durante as primeiras gestões do CEJDC?
2. Como as decisões legais da direção do CEJDC eram percebidas e cumpridas pela comunidade escolar?
3. Qual foi a forma de ingresso dos professores e funcionários no CEJDC, como profissionais?
4. Qual sua participação, como profissional, nas gestões do CEJDC?
5. Como os primeiros gestores exigiam que as obrigações profissionais dos professores e funcionários do CEJDC fossem cumpridas?
6. Como você analisa seu papel de profissional na atual gestão?
7. Como você analisa sua participação nas decisões tomadas na Instituição, atualmente?
8. Como você analisa a obrigação de cumprir todas as normas e regras impostas a sua profissão?
9. Como professores e funcionários são admitidos como profissionais do CEEP?
10. Qual sua participação nos projetos, eventos e outras atividades desenvolvidas pelo CEEP? A que você atribui sua atitude?
11. Como são cobradas, pela atual gestão, as obrigações profissionais de professores e funcionários do CEEP?

### **Subsistema pessoal**

Lealdade pessoal

Evitar conflito

1. Como você avalia a importância do CEJDC na vida de seus primeiros profissionais?
2. Como a comunidade escolar pensava o CEJDC enquanto instituição de ensino?
3. Como a comunidade escolar se posicionava quanto às questões relacionadas ao CEJDC, nas primeiras gestões?
4. Como os primeiros professores e funcionários do CEJDC reivindicavam direitos relativos a sua profissão?
5. Qual a importância do CEEP na sua vida pessoal e profissional?

6. Quais suas perspectivas quanto ao futuro do CEEP, enquanto instituição de ensino profissional?
7. Como você se informa sobre decisões da gestão do CEEP e outros acontecimentos relacionados à administração?
8. Qual o posicionamento da comunidade escolar, atualmente, quanto à cobrança de direitos e cumprimento de deveres?

### **Subsistema dos “liderados”**

Flexibilidade: adaptabilidade e criatividade

1. Qual a participação de professores e funcionários na solução de problemas, junto à gestão do CEJDC?
2. Quais ações foram desenvolvidas pela instituição que favoreceram ou favorecem seu processo de mudança?

## APÊNDICE D – Breve perfil dos entrevistados

- **Profa. Anna Donato Gomes Teixeira**

A Profa. Anna Donato Gomes Teixeira tem 45 anos, é graduada em Pedagogia, com mestrado em Educação e atuou como vice-diretora do Centro Educacional João Durval Carneiro no período de 2007 a 2010, por indicação. É professora da UNEB, campus de Guanambi, e professora e orientadora de estágio do CEEP, do Eixo Tecnológico Gestão e Negócios.

- **Profa. Gabriela Novaes Costa**

Professora e articuladora do Eixo Tecnológico Saúde e Segurança, Gabriela Novaes Costa tem 41 anos e é licenciada em Pedagogia e bacharel em Enfermagem. Trabalha para o CEEP há 08 anos (03 anos como articuladora de Eixo). Como tem sua formação na área de saúde, a professora trabalha com disciplinas específicas dos cursos da educação profissional, conciliando as áreas de formação acadêmica.

- **Prof. Joaquim Alves dos Santos**

Joaquim Alves dos Santos é professor e articulador do Eixo Tecnológico Segurança e responsável pela organização das formaturas, no CEEP. Tem 40 anos e é licenciado em Letras com Habilitação em Língua Portuguesa, com especialização em Literatura Brasileira. Foi removido para o CEEP há 05 anos e também é professor da rede municipal de ensino de Caetité-Ba.

- **Profa. Leila Ribeiro Garcia**

Professora Leila Ribeiro Garcia é professora do Eixo Tecnológico Gestão e Negócios do CEEP. É professora fundadora do Centro Educacional João Durval Carneiro, tem 55 anos e é licenciada em Matemática com especialização em Matemática.

- **Profa. Lucília Domingues Donato**

Primeira diretora do Centro Educacional João Durval Carneiro, a Sra. Lucília Domingues Donato, esposa do vice-prefeito municipal Gileno Pereira Donato, em 1984, exerceu o referido cargo no período de 1984 a 1987, por indicação do então prefeito municipal Nilo

Augusto Moraes Coelho. Tem 76 anos, com formação no curso Normal ou Magistério e é escritora membro da Academia Guanambiense de Letras.

- **Profa. Maria do Carmo Carneiro Cardoso**

A Profa. Maria do Carmo Carneiro Cardoso tem 53 anos e é vice-diretora Administrativo – Financeira, escolhida por eleições diretas. Está no cargo há 03 anos e cinco meses e é uma das primeiras professoras do CEEP, com 28 anos na instituição. É licenciada em Matemática com especialização em Matemática.

- **Profa. Marla Araújo Pimentel Neves**

A Profa. Marla Araújo Pimentel Neves é licenciada em História e está se especializando em Metodologia para o Ensino da Educação Profissional. É vice-diretora Pedagógica do CEEP, escolhida por eleições diretas, tem 31 anos e está na instituição há 04 anos. A Profa. Marla é também bacharel em Enfermagem.

- **Profa. Rosemeire Alves Dias**

Professora e articuladora do Eixo Tecnológico Gestão e Negócios, Rosemeire Alves Dias tem 39 anos e é licenciada em Letras com Habilitação em Língua Portuguesa, com especialização em Literatura Brasileira. Aprovada em concurso público para professora, está no CEEP há 10 anos.

- **Profa. Soraia Rodrigues de Souza**

Graduada em Pedagogia com especialização em Supervisão Escolar, a Profa. Soraia Rodrigues de Souza é coordenadora pedagógica do CEEP. Tem 46 anos e desde o ano de 1999 faz parte do corpo docente da Instituição.

ANEXO 1 – Imagem do Centro Educacional João Durval Carneiro em 1984



ANEXO 2 – Imagem do Centro Educacional João Durval Carneiro em 1984





ANEXO 3 – Imagem do Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde e Gestão - CEEP



## ANEXO 4 - Ata da Câmara Municipal de Guanambi de 26.05.1983

85

Antônio Leiteiro Mendes  
 Edson Luis Leite Leite  
 Expedito Lima Junior  
 João Pereira  
 Domnil Tomim da Silva  
 Estelino Pereira Junior  
 Petati Paulino Pereira  
 Roberto Aguiar de Silva  
 Adalberto Braga  
 Adivaldo Alves de Souza

Ata da Sessão Ordinária da Câmara Municipal de Vereadores de Guanambi realizada em 26 de Maio de 1983. Aos vinte e seis dias do mês de Maio do ano de um mil novecentos e oitenta e três, na sala de reunião da Câmara Municipal, realizou-se mais uma sessão. Ocupando a Presidência o Vereador Otávio Santos Junior e havendo número legal, deu por aberto os trabalhos. Expediente. No expediente colocada em discussão a ata da Sessão anterior foi a mesma aprovada por unanimidade com ressalva dos Vereadores Lino Teixeira e Edson Luis Leite Costa. Suspensos os trabalhos pelo tempo Regimental. Reaberto os trabalhos estando presente 12 Vereadores e havendo número legal passou a ordem do Dia. Na ordem do Dia estava em pauta para primeira discussão e votação os Projetos de Lei números 3-4-5-6, Colocados em discussão para votação o projeto de Lei nº 3, usou da palavra o Vereador Lino Teixeira a pontuação

cha a apresentação de acordo com o Art. 94  
 que no seu entender deveria haver uma  
 justificativa por parte do executivo po-  
 rem tomando conhecimento do parecer da  
 Comissão de Educação deu-se por satis-  
 feitíssimo, e dizem que o projeto tinha o seu in-  
 tegral apoio. Usando da palavra falou  
 também o Vereador Edson Luis Seles Costa  
 dizendo a respeito da falta de escolas em Ju-  
 a Namby, e que se ainda mais tempo seria  
 muito bom, já que os alunos do primeiro  
 grau não tinham nenhum conforto e que mui-  
 tas vezes sentavam em alienações como  
 cadeiras, dava também seu integral apoio  
 ao projeto colocando em votação foi o mes-  
 mo a proposta em primeira discussão por una-  
 nimidade. Logo em seguida foi colocado  
 em discussão o projeto de Lei de número 4/  
 P. 3, falou o Vereador Edvard de Castro Costa  
 informando que o terreno já adquirido  
 pela Prefeitura e se encontravam no Bair-  
 ro Alvorada. Passou a dar informações ao  
 Vereador Edson Luis Seles Costa, das exi-  
 gências da Secretaria de Educação do Esta-  
 do, para construção do prédio. Posteriormente  
 veio a falar o Vereador Edson Luis Seles  
 Costa fazendo comentários a respeito das  
 Escolas em Juuanambú, e dando seu enti-  
 go apoio ao projeto, colocado em vo-  
 tação foi o mesmo aprovada por unani-  
 midade. Passando para o projeto de Lei  
 nº 5/83 falou o Vereador Edvard de Castro  
 Costa dizendo ser este projeto a criação  
 de um novo Colégio em Juuanambú e não

uma reunião com o Colégio Governador Luís  
 Lima Filho. Falou também o Vereador Ed-  
 ren Luis Sales Costa dizendo ser esta uma  
 necessidade dos estudantes por um que  
 deveria mudar de métodos, na escolha de  
 cargo para cima com a participação dos  
 estudantes Centro Cívicos e pais de alunos.  
 Já eu ainda dos métodos usados no Colégio  
 Estadual e que não estão de acordo com  
 abertura que estes seguem no País. Espe-  
 rava ele ainda, que o Novo Colégio fosse pe-  
 ro e dirigido para melhorar o ensino e o  
 conforto dos estudantes. Continuaram as-  
 sim, dando o seu apoio ao Projeto. Falou  
 também o Vereador Lino Teixeira, dizendo  
 que há muito tempo tem vindo a trabalhar pa-  
 ra construção de novo prédio, porque o atual  
 não tinha mais condições para atender a popu-  
 lação estudantil dando também o seu apoio  
 ao projeto de melhoria discutido; o projeto em  
 votação foi o mesmo aprovado por unani-  
 midade em primeira discussão. Em segui-  
 da foi colocada em discussão o Projeto de  
 Lei Nº 6/83 falando o Vereador Lino Teizei-  
 ra achou justo os dizeres da Comissão de Jus-  
 tica e deu o seu apoio na aprovação do Pro-  
 jeto. Colocado em votação foi o mesmo apro-  
 vado por unanimidade. Falou ainda o Sr.  
 Presidente dos projetos de Nos 3-4-5 do Exe-  
 cutivo dizendo ser os mesmos numa neces-  
 sidade para Guimarães no momento. Em se-  
 guida o Sr. Presidente convocou os Vereado-  
 res para a Sessão extraordinária do dia 27 do  
 corrente as 8 horas, do que houve a presente

## ANEXO 5 – Correspondência informando Portaria de Criação do CEJDC

SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL  
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA  
SUREC - 24 - SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DA EDUCAÇÃO - CASTITÉ  
SECTOR DE DIVULGAÇÃO DO DIÁRIO OFICIAL

Ofício nº 142/84  
Castité, 08.03.1984

Prezado (a) Senhor (a),

Para conhecimento de V. Sa. transcrevemos abaixo a Portaria publicado no Diário Oficial de 1º.03.1984.

- "Nº 3348 - Art 1º - Criar uma Escola de 1º e 2º Graus, na sede do Mun. de Guanambi.  
Art 2º - A Referida unidade de Ensino possui 12 salas de aulas e denominar-se-á "Centro Educacional João Durval Carneiro".  
Art. 3º - Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

Atenciosamente,

NIVALDO OLIVEIRA  
Superintendente Regional

Ilma Sra.  
Profª LUCÍLIA DOMINGUES DONATO  
M.D. Diretora Geral do Centro Educacional João Durval Carneiro  
Guanambi - Ba  
mzst

## ANEXO 6 – Nomeação da primeira diretora do CEJDC

SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL  
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA  
SUREC - 24 - SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DA EDUCAÇÃO - CABRITO  
SETOR DE DIVULGAÇÃO DO DIÁRIO OFICIAL

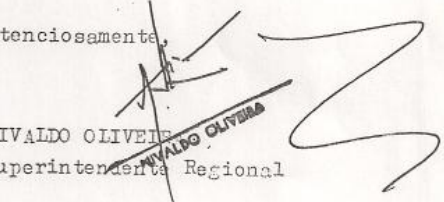
Ofício nº 143/84  
Cabrilo, 02 de março de 1984

Senhora Professora,

Para conhecimento de V. Sa. transcrevemos abaixo a Portaria publicado no Diário Oficial de 02.03.1984.

"Nº 3497 - Designando LUCÍLIA DOMINGUES DONATO, cadastro nº 28738, / para exercer o cargo em comissão, símbolo 4 -C, de Diretora Geral, do Centro Educacional João Durval Carneiro em Guanambi."

Atenciosamente,

  
NIVALDO OLIVEIRA  
Superintendente Regional

Ilmª Sra.  
Profª LUCÍLIA DOMINGUES DONATO  
M.D. Diretora Geral do Centro Educ. João Durval Carneiro  
Guanambi - Ba  
mzst

ANEXO 7 - Correspondência, manuscrita, dos professores do CEJDC, solicitando contratação

Centro Educacional "João Durval Carneiro"

Senhor Secretário,

Nós, professores do Centro Educacional "João Durval Carneiro", em Guanambi, em funcionamento há quase 2 anos e que atende a 1750 alunos de 1º e 2º graus, conta atualmente com cerca de 70 professores, trabalhando exaustivamente sem contrato, vimos imediatamente pedir a nossa contratação, já que aguardamos por um longuíssimo tempo e não fomos atendidos.

Reivindicamos por uma abertura e mudança lógica, irrestrita e real no âmbito educacional, posto que na "Nova República" devemos todos iniciar.

Certos de que seremos atendidos prontamente e a curto prazo.

Agradecemos,

Professores do CE "João Durval Carneiro"

"A educação é meta primordial a todo ser humano."  
(Paulo Freire)

ANEXO 8 – Correspondência do Secretário de Educação do Estado, informando a impossibilidade de contratação dos professores



Secretaria da Educação e Cultura do Estado da Bahia  
Superintendência de Administração - SA

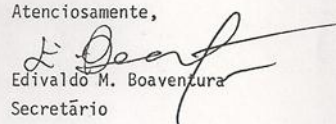
Salvador, 18 de <sup>Julho</sup> ~~Junho~~ de 1985.

Senhores Professores:

Tendo em vista o requerimento formulado por Vv.Sas., o qual registra solicitações de contratações, informo-lhes sobre a impossibilidade do atendimento, por encontrarem-se suspensas as contratações por órgãos estaduais, de acordo Decreto do Excelentíssimo Governador do Estado.

Informo, contudo, que a solicitação de Vv.Sas. encontra-se registrada neste Gabinete para oportuno atendimento.

Atenciosamente,

  
Edivaldo M. Boaventura  
Secretário

Ilm<sup>os</sup> Srs.

Professores do Centro Educacional João Durval Carneiro  
A/C SUREC/24 - Caetitê  
Rua Ruy Barbosa, 117  
Caetitê - Bahia  
CEP 46.400

RS/RVS



ANEXO 9 – Correspondência datilografada dos professores do CEJDC, solicitando contratação

Guaranambi, 04 de novembro de 1.985.

Exmo. Sr. Edivaldo Boaventura  
D.D. Secretário da Educação do Estado da Bahia.

*De encaminhar  
ao Prof. P. P. P. P. P.  
Em 03.11.85  
E. P. P.*

Nós, professores e funcionários do Centro Educacional "João Durval Carneiro", unidos e unânimes, contribuimos de forma decisiva na educação de 1715 jovens e, honradamente, lutamos com o nosso trabalho pelo engrandecimento do Estado da Bahia.

Estamos realizando um trabalho digno, confiante, emancipador, já que acreditamos em nossos ideais e estes inspiram confiança nas nossas próprias forças. Nada se progride, nem se renova, senão com os que estudam, querem e fazem. Aquele que se engrandece a si próprio, serve melhor seu povo e assim nos sentimos responsáveis, solidários, de mãos hábeis e mente criadora.

Como é do conhecimento de V.Sa., assinamos no dia 01 de julho de 1985 os contratos no município de Coetité (SUREC 24) e aguardamos, até então, o pagamento merecido do trabalho realizado.

Esperamos, pacientemente, desde a fundação da escola, março de 1984. Cruzamos os nossos braços, mas arregamos nossas mangas e desempenhamos o nosso papel: EDUCAR. Diante da demora da solução do nosso problema, não podemos mais esperar, pois este ato diante de um mundo moral que incessantemente se renova, é suicidar-se; é morrer de sede-junto às fontes da vida.

É com este espírito de servidão e comunhão de esforços, mas de consciência elevada, de maturidade intensa e pensamento convertido em força inteligente, que reclamamos o pagamento e pedimos hoje, de forma confiante, que a nossa situação se ja legalizada.

Certos de que seremos atendidos urgentemente na nossa justa luta e contando com o apoio e compreensão de V.Sa., agradecemos.

Professores e funcionários do Centro Educacional João Durval Carneiro.

Beneficiários Alus Juniores


02. Jarina 16ª Badam Pimentel
03. Regina de Oliveira Carvalho
04. Arnalina Cândida Soares.
05. M<sup>rs</sup> - J. F. - do Pul.
06. Essequiel Pimentel Nascimento
17. Elinei Silva de Abreu Rodrigues.
- 18 - Wandu de Sá Filho
- 9 - Teresinha Maria dos Santos Fernandes
- 2 - Maria Dize Ramos da Silva
- 1 - Germania Soares Bonfim
- 2 - Wania Antonia Antunes
- 3 - Ivan Eumandes Teixeira de Aguiar
- 1 - Maria das Graças P. Bonato
- 2 - Isitiana Pereira Galdas Neves
- 2 - Letícia da Rocha Silva
- 1 - Marilene Costa Bezerra
8. Neiva de Cássia Leão
1. Inalva Maria Santos
- 1 - Verulicia Fernandes Teixeira
- 1 - Ivone Barros Souza Gereira
2. Marlição Guimarães Rodrigues
- 13 - Sotofredo Gueifas.
4. Benedito Teixeira Gomes
5. Durcilina Teixeira Alus
6. Ana Lúcia Alus de Araújo
- 1 - Maria das Graças Azevedo
- Neusa Maria Negrão Miranda
- Elizabete Amorim Bezerra
- 1 - Elinei da Silva Botelho
- 2 - Maria Lourdes Ciraco de Oliveira
- 2 - Normalina Nascimento Lima
- 3 - Jernaido dos Santos Bonato Silva
1. Karla Prado de Almeida
- 1 - Itania Maria Pereira Salgado
- 1 - Aldair de Castro Pinto Silva
7. Cecília M<sup>rs</sup> Carolina da Queiroz
- 9 - Elinei da Silva Botelho

a de Cassia de O. Costa  
 oarly Teruzinha Pereira de Castro.  
 Mãe Rosa Marques Fernandes

- Alda das Graças Costa Amaral Guimarães
- 2. Luiza de Cassia Santos Duarte.
- 3 - filha Queque Alva Albuquerque
- 4 - Carlota Rosa Gabriel Commentel
- 5. Maria Santos Oliveira
- 6. Maria de Lourdes Lima Lima
- 7. Gilberto Carlos Batista Reis
- 8. Luciana S. Souza Duarte.
- 9. Josefa Lúcia Vieira Pereira
- 0
- 10. Mercedes Bastos Filho
- 1 - Maria Dalva Rodrigues da Silva
- 3 Jonas Evandro Ribeiro Souto
- 1 Mayra Tracchia Rodrigues Santana

ANEXO 10 - Documento da Secretaria de Educação informando sobre contratos de professores

SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL



Informação para o processo N.º ..... Folha N.º .....

Encaminhe - à Agência  
de Pessoal

em 09.11.85

*[Assinatura]*

Rec: 12.11.85

providências. P SECCP/SA para as necessárias

Em 13/11/85

*[Assinatura]*  
Antônio Palmira de Oliveira  
Chefe de Pessoal

14.11.85  
18.11.85

Retorne-se a C-3PES informando  
de que os contratos de amparo  
pós de Guaranambi estão vigentes  
desde o ano de 1984, pois a  
que passaram-se à SUREC através de  
anexo de cadastro.

Em 18.11.85

*[Assinatura]*  
SECCP

18-11-85

Encaminhe-se à SUREC-24 (bólide),  
para a gentileza de comunicar aos interessados  
o despacho supra da SICAD de controle de Pessoal

Em 19/11/85

*[Assinatura]*

Antônio Palmira de Oliveira - protocolo da SUREC-24  
Chefe de Pessoal

RECEBI  
Em 19/11/85  
*[Assinatura]*