



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EAUFBA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NPGA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MURILLO MASCARENHAS RIBEIRO

A GESTÃO DA PESQUISA
DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA
FRENTE À MUDANÇA DE INSTITUCIONALIDADE

Salvador
2018

MURILLO MASCARENHAS RIBEIRO

**A GESTÃO DA PESQUISA
DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA
FRENTE À MUDANÇA DE INSTITUCIONALIDADE**

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

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Doraliza Auxiliadora
Abranches Monteiro

Salvador
2018

Escola de Administração - UFBA

R484 Ribeiro, Murillo Mascarenhas.

A gestão da pesquisa do Instituto Federal da Bahia frente à mudança de institucionalidade / Murillo Mascarenhas Ribeiro. – 2018.

116 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

1. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia – Desenvolvimento organizacional – Estudo de casos. 2. Ensino profissional – Finalidades e objetivos. 3. Pesquisa e desenvolvimento. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 378.013

**FOLHA DE APROVAÇÃO
TERMO DE APROVAÇÃO**

MURILLO MASCARENHAS RIBEIRO

**A GESTÃO DA PESQUISA DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA FRENTE À
MUDANÇA DE INSTITUCIONALIDADE**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro (Orientadora)
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Universidade Federal da Bahia

Prof.^a Dr.^a Lys Maria Vinhaes Dantas
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof.^a Dr.^a Ariádne Scalfone Rigo
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Universidade Federal da Bahia

Salvador, 06 de fevereiro de 2018

À
Claudia, minha linda companheira de todas as jornadas.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Elza, por encorajar-me, desde sempre, aos estudos.

Ao meu pai e ao meu irmão, Antonio e Osmailson, pelo apoio.

À minha esposa Claudia, pelo amor, pela união, pela cooperação e pelas palavras que edificam nosso futuro.

À Prof.^a Dr.^a Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro, minha orientadora, pela paciência, contribuições e orientações.

À Prof.^a Dr.^a Ariádne Scalfoni Rigo e à Prof.^a Dr.^a Lys Maria Vinhaes Dantas por aceitarem e comporem a banca de defesa.

Ao Prof. Dr. Roberto Brasileiro Paixão e ao Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade pelas valiosas considerações na etapa de qualificação.

A todos os professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração pelas lições e compartilhamento de experiências.

À equipe administrativa do Programa de Mestrado Profissional em Administração, Arthur, Cristina, e aos profissionais da biblioteca pela atenção e presteza em todas as vezes que precisei de auxílio.

Aos colegas do Departamento de Desenvolvimento e Movimentação de Pessoal (DEMP) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) pela compreensão e estímulo proporcionados, principalmente André e Ricardo.

Aos meus amigos, por compreenderem o meu afastamento do convívio para a construção deste trabalho, sobretudo, Luís Mauricio, Guilherme, Fábio, Cesar, Luis Carlos e Luiz Fernando.

Aos gestores e servidores do IFBA que gentilmente cederam seu tempo para tornar esta pesquisa uma realidade.

[...] a mudança organizacional significa uma nova forma de estruturar a percepção e as ações da organização quanto ao ambiente.

Heden Cardoso e Luis Carlos Freire
(2003, p. 163)

RIBEIRO, Murillo Mascarenhas. **A gestão da pesquisa do Instituto Federal da Bahia frente à mudança de institucionalidade**. 116 f. il. color. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

A nova institucionalidade estabelecida pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, propôs transformar a educação profissional e tecnológica brasileira. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's) deveriam, assim, se tornar espaços privilegiados de aprendizagem, pesquisa, inovação e transferência de tecnologias para atuar como indutores de desenvolvimento socioeconômico. O objetivo foi analisar o gerenciamento da pesquisa aplicada, de 2009 a 2016, diante da dinâmica de uma nova institucionalidade para os IF's, a fim de recomendar medidas que colaborem com a gestão da pesquisa no Instituto Federal da Bahia (IFBA). As bases teóricas orientadoras partiram do estudo da legislação pertinente e da abordagem sobre mudança organizacional com uso de metodologia predominantemente qualitativa e a estratégia de estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados foram os documentos, a entrevista semiestruturada com os gestores da reitoria e o questionário com os gestores dos *campi* do IFBA. Para análise dos dados, utilizou-se da estatística descritiva e da análise de conteúdo. O estudo constatou a presença de sinais inerciais em mecanismos de gestão resultando em dispositivos inadequados para orientar estrategicamente a gestão da pesquisa na autarquia. E detectou ainda pressões inerciais originárias: da imprecisa identidade como instituição de pesquisa; da complexa aplicação de áreas prioritárias para a tomada de decisões; do desequilíbrio provocado pelo foco desarmonioso oferecido às atividades fins de ensino, de pesquisa e de extensão; e da insatisfatória comunicação organizacional interna na disseminação das práticas gerenciais em relação à pesquisa. A média geral de 2,64 sinaliza que os dirigentes tendem a discordar ou a serem indiferentes a determinadas ações da administração no tocante a gestão da pesquisa, segundo informações oriundas da aplicação da escala Likert. Concluiu que movimentos inerciais obstruíram um avanço mais intenso da pesquisa aplicada durante o aludido período e, portanto, é necessário que o IFBA, por intermédio de uma mudança planejada, expresse mais adequadamente o interesse institucional em seus documentos norteadores; aglomere interesses para consolidar uma identidade na pesquisa, bem como seus campos estratégicos de atuação; por fim, demarque uma arrojada comunicação para construção de entendimentos entre servidores e por sua vez, ações conjuntas para revigorar a pesquisa nas dependências do Instituto.

Palavras-chave: Institutos Federais. Mudança de institucionalidade. Pesquisa aplicada. Gestão da pesquisa. Pressões inerciais.

RIBEIRO, Murillo Mascarenhas. The research's management in Federal Institute of Bahia (IFBA) compared to institutionality changes. 116 p. il. color. 2018. Dissertation (Masters) – Business & Management School, Federal University of Bahia (UFBA), Salvador, 2018.

ABSTRACT

The new institutionality established by Law 11.892, from December 29 of 2008, aimed to transform Brazil's professional and technological education. With this, the Federal Institutes of Education, Science and Technology (IF's) should transform themselves into privileged spaces oriented to apprenticeship, research, innovation and technology's transference, aiming to act as socioeconomic development's inducers. The goal of this research was to analyze the applied surveys' management, between 2009 and 2016, in comparison to the new institutionality dynamics' for the IF's, in order to recommend measures that contribute with the research's management in Federal Institute of Bahia (IFBA). The research's management was considered as a pledge driven to the development of actions and gadgets appropriate to management's mechanisms oriented to IFBA's research's development. The guiding theoretical bases arise from relevant legislation's survey and organizational change approaches, using predominantly qualitative methodology and case studies' strategy. The data gathering tools were institutional documents, semi-structured interviews with rectory's managers and questionnaires with IFBA's *campi* managers. In relation to data analysis, it was used descriptive statistics and content analysis. This survey has noticed the presence of inertial signs in management's mechanisms, resulting in unsuitable gadgets to guide strategically the autarchy research's management. It has also noticed the inertial pressures arisen from the imprecise identity as a research institution; the complex application of overriding areas to the decision making process; the imbalance caused by the disharmonious focus destined to the activities of education, examination and extension; and the unsatisfactory organizational communication, internally, in the spread of manage practices related to the examination process. The 2,64 general average shows that managers tend to disagree or demonstrate indifference to certain actions related to research's management, in accordance with information arisen from Likert's scale application. Therefore, the conclusion is that inertial movements created obstructions to an intense progress of applied research during the period 2009-2016, indicating the necessity that IFBA, through an intended change, express, in a more convenient way, the institutional objective of its guiding documents, agglomerating distinct interests to consolidate a research identity and its strategic fields of conduct and bordering a valiant communication between managers and researchers in order to develop actions to energize the research inside the Institute.

Key-Words: Federal Institutes; Insitutionality change; Applied research; Research Management; Inertial pressures.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Distribuição dos <i>campi</i> do IFBA no estado da Bahia	26
Figura 2 – Desenho metodológico da pesquisa	54
Figura 3 – Grau de formação dos gestores nos <i>campi</i>	73
Figura 4 – Tempo de trabalho no IFBA dos gestores nos <i>campi</i>	74
Figura 5 – Tempo de trabalho no IFBA dos gestores na Reitoria	83
Quadro 1 – Mudanças na nomenclatura do IFBA de 1909 a 2008.....	23
Quadro 2 – Cursos ofertados pelo Instituto Federal da Bahia.....	23
Quadro 3– Conceitos sobre mudança	34
Quadro 4 – Vantagens e riscos da mudança planejada.....	37
Quadro 5– Forças para a mudança	38
Quadro 6 – Fontes de resistência à mudança.....	46
Quadro 7 – Oito táticas de Robbins, Judge e Sobral (2010).....	50
Quadro 8 – Documentos institucionais analisados	55
Quadro 9 – Perguntas abertas do questionário	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Metas planejadas e executadas na área de pesquisa	24
Tabela 2 – Corpo docente efetivo por titulação	25
Tabela 3 – Escala de gestão da pesquisa nos <i>campi</i> do IFBA.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEFET-BA	Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia
CENTEC-BA	Centro de Educação Tecnológica da Bahia
CTPGP	Coordenação Técnica de Pós-Graduação e Pesquisa
EAA	Escolas de Aprendizes e Artífices
EAFs	Escolas Agrotécnicas Federais
EMARC	Escolas Médias de Agropecuária Regionais da Ceplac
ETS	Escola Técnica de Salvador
ETFBA	Escola Técnica Federal da Bahia
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
FUNDAJ	Fundação Joaquim Nabuco
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IF's	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IF Baiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
IFETs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDI	Planos de Desenvolvimento Institucional
PIS	Polo de Inovação Salvador
PQI	Plano de Qualificação Institucional
PRPGI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
RSC	Reconhecimento de Saberes e Competências
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SISTEC	Sistema Nacional de Educação Tecnológica
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 MUDANÇA DE INSTITUCIONALIDADE NOS IF'S E PESQUISA	21
2.1 BREVE HISTÓRICO DA REDE FEDERAL E CARACTERIZAÇÃO DO IFBA.....	21
2.2 MUDANÇA DE INSTITUCIONALIDADE E PESQUISA NOS INSTITUTOS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	27
3 REFERENCIAL TEÓRICO	32
3.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	32
3.1.1 Gestão da mudança organizacional	39
3.1.2 Resistência à mudança organizacional	44
4 METODOLOGIA	52
4.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA	52
4.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS.....	54
4.3 ENTREVISTA	55
4.4 QUESTIONÁRIO	56
4.5 ASPECTOS ÉTICOS	57
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS	59
5.2 PERFIL E PERSPECTIVAS DOS GESTORES NOS <i>CAMPI</i>	73
5.2.1 Perfil dos gestores de pesquisa nos <i>campi</i>	73
5.2.2 O rumo da pesquisa segundo os gestores nos <i>campi</i>	75
5.2.3 Perspectivas dos gestores de pesquisa nos <i>campi</i>	78
5.3 PERFIL E PERSPECTIVAS DOS GESTORES NA REITORIA	83
5.3.1 Perfil dos gestores de pesquisa na Reitoria	83
5.3.2 Perspectiva dos gestores de pesquisa na Reitoria	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICES	111

1 INTRODUÇÃO

A mudança alcança as pessoas e as instituições todos os dias, o que pode acontecer de forma imperceptível, gradativa ou nada sutil. Aqueles que interpretam as transformações de forma insignificante e consideram que podem manter as atividades da forma habitual, as enfrentarão com mais preocupações e incertezas em contextos de maior dramaticidade (MOTTA, 2001). Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 578), “[...] a mudança se refere a fazer as coisas de maneira diferente [...]”, visto que a realidade é dinâmica e obriga as organizações e seus membros a passarem por modificações, gerindo, assim, o processo de transição.

A criação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, imprimiu a possibilidade de uma nova realidade para a educação profissional e tecnológica no Brasil, ao impor a mudança de institucionalidade aos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). Assim, surgiram os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's) com a proposta de atuarem como ambientes, para além do ensino, propícios ao desenvolvimento de pesquisa e de inovação. Por conseguinte, o conhecimento produzido nesses espaços deve ser materializado em tecnologias para a sociedade, sobretudo em âmbito local (MEC, 2010).

O presente trabalho fez uma investigação sobre a gestão da pesquisa de 2009 a 2016 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) ante a mudança de institucionalidade. O contato do autor com essa matéria se deve à atuação nessa autarquia desde janeiro de 2009, onde concentra o exercício profissional na atividade meio administrativa. No entanto, a inserção no campo da educação profissional e tecnológica, permitiu-lhe reconhecer, na conjuntura institucional, um foco demasiado na atividade fim do ensino, em detrimento da pesquisa e da extensão, o que desestabiliza a proporcionalidade entre tais competências.

Távora et al. (2015, p. 1) corroboraram essa análise empírica ao apontarem para um inexpressivo desempenho dos IF's quanto à produção da pesquisa e identificarem que um dos principais obstáculos é a “[...] excessiva priorização dada ao ensino [...]”. Diante do exposto, adveio o interesse em analisar de que modo essa questão se apresenta no IFBA, com o intuito de propor medidas de incentivo à gestão da pesquisa para que, como atividade fim, a pesquisa esteja em conformidade à mudança de institucionalidade.

Lima e Bressan (2003) esclarecem que a mudança organizacional não é um assunto novo dentro da literatura das organizações e que há uma confluência, tanto em textos antigos

como novos, para essa temática. Dessa maneira, para Morgan (2006), as organizações estão enfrentando novos desafios, à medida que se deparam com um mundo em que transformações rápidas estão se tornando a regra. Silva (2003) afirma que todo o período histórico constrói “lentes culturais” para compreender e transformar a realidade; contudo, tais lentes são próprias de cada época e, por consequência, refletem também a maioria dos processos de mudança institucional das organizações.

O referido autor ainda argumenta que os gerentes das organizações atribuem maior relevância a fatores internos para a ocorrência de transformações do que para elementos externos. Tal equívoco se deve por considerar que a maioria das mudanças se baseia na premissa da má performance das instituições. Por isso, sinaliza que apenas o diagnóstico interior não permite compreender por que tantas organizações são afetadas e não apenas aquela que foi analisada. Assim, as principais causas para mudanças pertenceriam ao ambiente exterior e estas se relacionariam com aspectos inerentes à instituição.

O processo de mudança organizacional é tradicionalmente definido como um problema de alterações de tecnologias, estruturas e qualificações e motivações dos funcionários. Embora isto seja parcialmente certo, a mudança efetiva depende de se modificar imagens e valores que norteiam a ação. Sem isto, é duvidoso que mudanças técnicas e estruturais tenham o resultado desejado (MORGAN, 2006). Robbins, Judge e Sobral (2010), alertam que as organizações exitosas devem fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção, mas, para isso, elas precisam manter a flexibilidade e apresentar um contínuo fluxo de produtos e serviços inovadores no mercado.

De acordo com Motta (2001), a vivência com transformações no sistema produtivo e na organização do trabalho recomenda cautela com o acolhimento irrestrito de métodos de mudanças. Para esse autor, se para muitos há vantagens, para outros a experiência pode ser lesiva. Wood Jr. (2001) alerta que o problema está na obsessão pelas novidades, o que conduz a uma adoção e utilização sem critério, ao exemplificar que algo considerado bom no Japão pode ser um desastre no Brasil.

Há uma grande preocupação das organizações em lidar com a instabilidade do ambiente que as cerca (BRUNO-FARIA, 2003), haja vista um estado permanente de mudanças nas organizações e no mundo contemporâneo (LIMA; BRESSAN, 2003). Contudo, a melhor maneira de controlar o futuro é inventando-o, pois, ele é construído, cotidianamente, pelas percepções, decisões e ações que preponderam nas relações que influenciam o desenvolvimento mundial (SILVA, 2003). “No local e no regional, concentra-se o universal, pois nada no mundo seria em essência puramente local ou global.” (MEC, 2010, p. 20) Assim,

a busca de soluções para a realidade de exclusão em que a sociedade brasileira é acometida, principalmente referente à educação, é produto de um diálogo próximo entre os Institutos Federais e a vida na sua respectiva localidade (MEC, 2010).

O Estado brasileiro, em vista disto, por meio da valorização da educação e das instituições públicas estabeleceu o combate às desigualdades estruturais de toda ordem (PACHECO, 2011). Desse modo, com a constituição da educação profissional e tecnológica como política pública, “[...] os Institutos Federais assumem o papel de agentes estratégicos na estruturação das políticas públicas para a região que polarizam, estabelecendo uma interação mais direta junto ao poder público e às comunidades locais.” (PACHECO, 2011, p. 19) Portanto, para esse autor, a partir de 2008, por intermédio dos IF’s, o Estado busca a construção de uma nação soberana, democrática e inclusiva.

Os estudos de Pereira (2015, p. 255) consideram que “[...] a Lei de criação dos IF’s é uma tentativa de convencimento à sociedade de que uma ‘verdadeira revolução educacional’ no âmbito profissional acontece, à luz de um viés gerencialista neoliberal [...]”. Contudo, a autora diz que a referida concepção se apresenta como uma expansão da educação profissional e tecnológica brasileira para atender às demandas de organismos internacionais. Tal fato ocorreria por meio do foco de investimentos no ensino fundamental, complementados possivelmente com cursos de qualificação profissional de curta duração e de baixo custo. A educação profissional seria vista, portanto, como um processo longo e oneroso; por isso, recomenda-se que a sua oferta seja repassada, gradativamente, para a iniciativa privada.

Para Maldaner (2016), as apreciações sobre essa nova institucionalidade – capacidade de revolucionar a educação profissional e tecnológica no Brasil – possibilitam afirmar o cunho de adaptação dos Institutos Federais às demandas de mercado, o que demonstraria uma linha de atuação relativamente progressista, porém que não se confirmaria na prática.

“Uma instituição nova com uma história antiga como herança relativa à educação profissional.” (PEREIRA, 2015, p. 256) A autora considera que este ponto de vista representa o resultado da criação dos IF’s, demarcando o novo formato da educação profissional no Brasil. Tal mudança institucional é a concretização de uma nova racionalidade no âmbito da educação profissional, uma vez que o avanço e o advento de novas tecnologias do setor produtivo demandam da educação profissional e tecnológica estar em sintonia para suprir os desafios apresentados pela modernidade cotidianamente (PEREIRA, 2015).

O marco legal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) está definido na Lei nº 11.892, publicada em 29 de dezembro de 2008. A partir de então, um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica foi

implementado com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. O seu foco é o da profissionalização, da justiça social, da equidade, do desenvolvimento sustentável com vistas à inclusão social, assim como a procura de soluções técnicas e a geração de novas tecnologias (PACHECO, 2011).

Os Institutos Federais, para isso, devem constituir, por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão conjuntamente com as forças sociais circunvizinhas, os espaços e caminhos necessários para o desenvolvimento local e regional. Salienta-se que o desafio destas instituições no campo da pesquisa é ir além da descoberta científica, pois o conhecimento produzido deve ser posto a serviço do desenvolvimento do potencial de cada localidade. Atividades de ensino e, principalmente, de extensão na comunidade permitem a sua aproximação da ciência, assim como a democratização do conhecimento científico e tecnológico e valorização do conhecimento popular (PACHECO, 2011).

No estado da Bahia, há dois representantes desse novo modelo de educação profissional: o Instituto Federal Baiano (IF Baiano) e o Instituto Federal da Bahia (IFBA) (BRASIL, 2008). Este último tem sua origem na Escola de Aprendizes e Artífices da Bahia, que foi criada em 1909 pelo Decreto de n.º 7.566, de 23 de setembro de 1909. Em 1942, com o surgimento dos dois primeiros cursos técnicos, passou a ser denominada de Escola Técnica de Salvador. A partir de 1972, em função da Lei nº 5.692, adveio outra transformação, com novos cursos, reestruturação administrativa e criação de departamentos acadêmicos; assim se tornou Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA) (IFBA, 2015a).

Em setembro de 1993, com a Lei nº 8.711, a ETFBA é transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA) incorporando o Centro de Educação Tecnológica da Bahia (CENTEC-BA), com posterior ampliação de cursos dos técnicos para ofertar ainda cursos tecnólogos e outros também de nível superior. A Lei nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994, cria o Sistema Nacional de Educação Tecnológica (SISTEC) e expande a educação profissional por meio da implantação de unidades de ensino nas cidades de: Barreiras, Vitória da Conquista, Eunápolis e Valença, no estado da Bahia. A partir da Lei nº 11.892, publicada em 29 de dezembro de 2008, a RFEPCCT é instituída e são criados os IF's. (IFBA, 2015a).

A nova identidade institucional foi embasada em uma perspectiva legal e os IF's “[...] passam a ter um papel estratégico na realização de pesquisas com a aplicação imediata desse saber no desenvolvimento de novas tecnologias [...]” (PEREIRA, 2015, p. 250). As instituições, de acordo com a autora, já ofertantes de cursos técnicos, que aderiram ao processo de institucionalização dos IF's, não estavam aptas para transitar para o novo formato

pluricurricular, com estrutura *multicampi*, de cursos de graduação, licenciatura e pós-graduação, além das atividades de pesquisa e extensão. Tal despreparo se deveria a não associação de uma cultura universitária aos IF's e, por outro lado, se reconhece que há particularidades dessa institucionalização que extrapolam o que seria próprio de uma estrutura universitária (PEREIRA, 2015).

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, determinou às instituições componentes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica alguns deveres relacionados à pesquisa aplicada. Quanto à finalidade e característica: realizar e estimular a pesquisa aplicada; promover a produção, o desenvolvimento; e a transferência de tecnologias sociais. Quanto ao objetivo: realizar pesquisas aplicadas incentivando possíveis soluções técnicas e tecnológicas estendendo-as à comunidade (BRASIL, 2008).

Pesquisa aplicada é a capacidade de aplicar seus efeitos com a finalidade de melhorar as condições de vida em uma localidade, assim como de uma região (PACHECO, 2011). Segundo Perucchi (2015, p. 140) as atuações dos professores dos IF's “[...] visam ao ensino, à pesquisa e à extensão, e o professor necessita ser um pesquisador na sua área de atuação além de cumprir carga horária e conteúdos ministrados em sala de aula.” Contudo, de acordo com a autora, a produção bibliográfica ultrapassa quantitativamente a produção técnica, inovação e patentes e registros. Logo, tal predomínio chama a atenção, uma vez que os IF's teriam sido criados como alternativa ou complemento às universidades, com o papel específico de ensino tecnológico e produção de tecnologias (PERUCCHI, 2015).

Pesquisa divulgada pela Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), constatou que os Institutos Federais não realizam pesquisa tecnológica, nem transferem tecnologia, salvo casos pontuais em alguns de seus *campi*. A pesquisa ocorreu, nas cinco regiões brasileiras, em doze instituições, dentre elas o Instituto Federal da Bahia (TÁVORA et al., 2015).

O citado artigo classificou em cinco temas os resultados de sua análise: foco na pesquisa; o foco da pesquisa; extensão; empreendedorismo e cultura da inovação; e instrumentos de gestão. O primeiro é o **foco na pesquisa**, o qual não ocorre por falta de incentivo específico e grande demanda para as atividades de ensino. O segundo é o **foco da pesquisa**, em que se verificou uma baixa frequência de pesquisa e, nas poucas existentes, uma quantidade elevada de estudo sem conexão com o setor produtivo. O terceiro é a **extensão** em que se observaram disparidades de intensidade da prestação de serviços tecnológicos entre os IF's, bem como entre os *campi* de uma mesma instituição. O quarto é o **empreendedorismo e cultura da inovação**, o qual tem pouca estimulação, tanto por iniciativa dos professores como

institucionalmente. O quinto são **instrumentos de gestão**, que apontam pela opção de temas de pesquisa por preferências individuais dos professores, e não por uma escolha estruturada da administração, que considera o ambiente em que a organização está inserida (TÁVORA et al., 2015).

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, ainda demarcou a mudança dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), das Escolas Agrotécnicas Federais e das Escolas Técnicas vinculadas às universidades para Institutos Federais, conforme descreve Pacheco (2011). O novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica, de acordo com a citada lei, confirma a pesquisa aplicada como responsabilidade legal. Contudo, casos exitosos nos IF's são restritos quando se trata da prática de pesquisa aplicada, esta que tem como fins a prestação de serviços tecnológicos e a consecução do desenvolvimento local e regional (TÁVORA et al., 2015).

Robbins, Judge e Sobral (2010) explanam que as organizações detêm mecanismos internos para produzir estabilidade, na medida em que elas se defrontam com a mudança. Assim, essa denominada inércia estrutural atua como contrapeso frente às transformações e, por conseguinte, como fonte organizacional de resistência à mudança, a exemplo das regras formais das instituições.

O estudo publicado pela FUNDAJ conclui que os IF's não realizam pesquisa tecnologia, com algumas exceções, e fornece indícios de problemas relacionados à gestão. Entre eles destacam-se: exploração de temáticas distintas das especialidades dos *campi* e das características produtivas locais; dificuldade de acesso dos *campi* à administração central; dificuldades de estabelecimento de parcerias com instituições privadas e uso de avaliações inapropriadas em relação aos objetivos e finalidades dos IF's (TÁVORA et al., 2015).

As políticas e práticas dos gestores definem o nível em que a organização aprende e se adapta aos fatores ambientais que estão em alteração (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Deste modo, “Os gestores são os principais agentes de mudança na maioria das organizações.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 593) Consoante Morgan (2006), durante o processo de transformação, um agente de mudança deve auxiliar o grupo de indivíduos envolvidos em abrir mão do que prezava antes para que possa seguir em frente. Adicionalmente, Silva (2003) explica que todo gerente tem sua atuação influenciada por uma visão de mundo que modela uma imagem de organização, constituindo sua própria percepção do que é mudança institucional e para que esta serve. “Tudo isso se reflete no modelo de gestão da mudança institucional.” (SILVA, 2003, p. 97)

A partir dessa contextualização e da premissa que os IF's apresentam poucos registros de pesquisa aplicada bem-sucedida, surgiu o problema de pesquisa que norteou este trabalho: **de que maneira o IFBA pode atenuar as pressões inerciais para o avanço da gestão da pesquisa diante da dinâmica de uma nova institucionalidade para os IF's?** Adotou-se como pressuposto que: a escassez da prática de pesquisa aplicada no IFBA está relacionada à ausência de dispositivos adequados aos mecanismos de gestão, bem como a possíveis pressões inerciais.

Deste modo, o objetivo geral deste estudo foi analisar o gerenciamento da pesquisa aplicada, de 2009 a 2016, diante da dinâmica de uma nova institucionalidade para os IF's, a fim de propor medidas que colaborem com a gestão da pesquisa no Instituto Federal da Bahia. Nesse intuito foram constituídos os seguintes objetivos específicos: primeiro, investigar de que maneira os documentos institucionais, considerados mecanismos de gestão, contemplaram a promoção da prática da pesquisa de 2009 a 2016; segundo, analisar a percepção e a ação de dirigentes da pesquisa institucional, tanto na administração central (Reitoria) como nos *campi*, em relação à gestão da pesquisa de 2009 a 2016, diante da nova institucionalidade; e terceiro, propor medidas que colaborem com a condução da pesquisa institucional, a partir da identificação de lacunas nos mecanismos de gestão e da análise sobre as ações de gerenciamento da pesquisa de 2009 a 2016.

Diante do exposto acima e para fins de atingir o intento deste trabalho, coube a sua organização em seis capítulos. O primeiro, já apresentado, tratou do problema de pesquisa em seu contexto e a sua relevância; o segundo discorreu brevemente sobre o histórico da RFEPCT, a mudança de institucionalidade e a pesquisa nos IF's, bem como a caracterização do IFBA. O terceiro capítulo envolveu o referencial teórico direcionado para os conceitos de mudança organizacional; gestão da mudança; resistência organizacional.

O quarto capítulo descreveu a estratégia metodológica adotada nessa pesquisa, o estudo de caso, de natureza qualitativa e de nível exploratório e teve como unidade de análise a gestão da pesquisa frente à mudança de institucionalidade do IFBA. Diante disso, para este estudo, a gestão da pesquisa foi considerada como: o empenho orientado à construção de ações e de dispositivos adequados aos mecanismos de gestão para o desenvolvimento da pesquisa no IFBA. A pesquisa contou com três procedimentos de coletas dados: análise de documentos, entrevistas semiestruturadas individualizadas e questionário – submetidos e analisados pelo Comitê de Ética em Pesquisa. Perante o volume considerável de informações, as técnicas de tratamento de dados utilizadas foram: a análise de conteúdo e a estatística descritiva.

O quinto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados e captou as perspectivas e ações dos gestores de pesquisa, tanto na sede administrativa – Reitoria – quanto nos *campi*, no período de 2009 a 2016. Traz os rumos traçados pelos mecanismos de gestão – documentos institucionais – e seus dispositivos em relação à gestão da pesquisa no IFBA, envolta por pressões inerciais. Assim como, demonstra, ainda, o caráter propositivo deste trabalho, com a recomendação de medidas para fortalecer a gestão da pesquisa. O sexto capítulo, das considerações finais, descreve as conclusões deste estudo e sinaliza os potenciais desdobramentos teóricos e práticos desta pesquisa.

2 MUDANÇA DE INSTITUCIONALIDADE NOS IF'S E PESQUISA

2.1 BREVE HISTÓRICO DA REDE FEDERAL E CARACTERIZAÇÃO DO IFBA

As primeiras Escolas de Aprendizes e Artífices (EAAs) foram constituídas em 1909, em múltiplas capitais no Brasil. Eram 19 escolas que se transformaram em liceus industriais e escolas industriais e técnicas, até que, em 1959, passaram a ser chamadas de Escolas Técnicas Federais (ETFs), obtendo uma natureza autárquica. Posteriormente, uma rede de escolas agrícolas, com base no modelo escola-fazenda, foi sendo criada. No ano de 1967, se tornaram Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) (CASSIOLATO; GARCIA, 2014).

Em 1978, três escolas técnicas federais foram modificadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), começando um processo de aumento da oferta de cursos superiores tecnológicos. Durante a década de 1990, com o advento de outros CEFET, se formou a base do Sistema Nacional de Educação Tecnológica. Assim, foi definida a presença dos CEFET na maioria dos estados (CASSIOLATO; GARCIA, 2014).

A rede federal experimentou a maior ampliação de sua história. De 1909 a 2002, foram construídas 140 escolas técnicas. Entre 2003 e 2010, o Ministério da Educação (MEC) entregou à população as 214 previstas no plano de expansão da rede federal de educação profissional. Além disso, outras escolas foram federalizadas (CASSIOLATO; GARCIA, 2014).

Em 2008 houve uma nova mudança de institucionalidade, quando foi aprovada a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro do citado ano, que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's), por intermédio da transformação e integração de CEFET, escolas agrotécnicas e escolas técnicas. A rede federal também é composta por instituições que não aderiram à proposta dos IF's, contudo também ofertam educação profissional em todos os níveis. Deste modo, perfizeram 39 IFETs, dois CEFET (Minas Gerais e Rio de Janeiro), 25 escolas vinculadas a universidades e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) (CASSIOLATO; GARCIA, 2014).

Segundo a referida lei e a nova institucionalidade, os IF's têm como um de seus objetivos fazer pesquisas, incentivando o desenvolvimento de soluções tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade (BRASIL, 2008). Cabe ressaltar que, pelo menos a partir do Decreto nº 5.224, de 1 de outubro de 2004, que dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica, já havia similar imposição legal (BRASIL, 2004).

O Instituto Federal Baiano e o Instituto Federal da Bahia representam a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no estado da Bahia (BRASIL, 2008). Neste trabalho a organização definida para o estudo de caso, baseada na facilidade de acesso, foi o IFBA. Vale destacar que, em 2017, essa instituição estava presente em 23 cidades baianas (IFBA, 2018a), ao passo que o IF Baiano estava em 14 municípios e abrange as antigas Escolas Agrotécnicas Federais e as Escolas Médias de Agropecuária Regionais da Ceplac (EMARC) (IF BAIANO, 2018).

A história do IFBA começa no ano de 1910, no bairro do Pelourinho, em Salvador. Em 1912 a instituição passa a funcionar no Largo dos Aflitos, espaço cedido pelo, então, Ministério da Agricultura na época. Em 1926, para melhor atender aos propósitos da organização, esta é transferida para o bairro do Barbalho, onde é atualmente o *Campus* Salvador – um de seus *campi* – e local da primeira sede da Reitoria, como Instituto Federal da Bahia. Este, além das mudanças de localização, passou também por alterações quanto à sua denominação ao longo do tempo (IFBA, 2018b; FARTES; MOREIRA, 2009).

O Decreto nº 7.566/1909 delimitou o início da educação profissional no Brasil e, por conseguinte, a criação da Escola de Aprendizes e Artífices da Bahia. Posteriormente, com a Lei nº 378/1937, os cursos ofertados passaram a ter uma maior relação com a demanda da sociedade e a instituição passou a se chamar Liceu Industrial de Salvador. A partir da Lei nº 4.127/1942 – e como resultado da organização da rede federal, de estabelecimentos de ensino industrial – nasce a Escola Técnica de Salvador (ETS) com a finalidade de ministrar cursos: técnicos, pedagógicos, industriais e de mestria. A contar da Lei nº 4.759/1965 as Escolas Técnicas da União são incorporadas às instituições federais de ensino, passando, portanto, a ETS a ser designada Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA) (FARTES; MOREIRA, 2009).

Por meio da Lei nº 8.711/1993, é criado o Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA), que surge da fusão da ETFBA e do Centro de Educação Tecnológica da Bahia (CENTEC), que havia sido criado a partir da Lei nº 6.344/1976. Assim, é aberta a possibilidade de trabalho com cursos de graduação, uma vez que, até então, a instituição apenas lidava com cursos técnicos. Ademais, passa a ter condição de ofertar cursos de pós-graduação, *lato e stricto sensu*, bem como de realizar atividades de pesquisa aplicada (FARTES; MOREIRA, 2009).

Com a Lei nº 11.892/2008, enfim, houve uma nova mudança de institucionalidade e se constituiu o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, (Quadro 1) (FARTES; MOREIRA, 2009). A instituição, como integrante da RFEPCT, se caracteriza

como uma instituição de ensino básico, profissional e de ensino superior, pluricurriculares e multicampi, tecendo uma perspectiva nova à educação superior e profissional do país (IFBA, 2015a).

Quadro 1 – Mudanças na nomenclatura do IFBA de 1909 a 2008

Denominações institucionais		
Anterior	Atual	Decretos e Leis
-	Escola de Aprendizizes e Artífices da Bahia	Decreto nº 7.566/1909
Escola de Aprendizizes e Artífices da Bahia	Liceu Industrial de Salvador	Lei nº 378/1937
Liceu Industrial de Salvador	Escola Técnica de Salvador	Lei nº 4.127/1942
Escola Técnica de Salvador	Escola Técnica Federal da Bahia	Lei nº 4.759/1965
Escola Técnica Federal da Bahia	Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia	Lei nº 8.711/1993
Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	Lei nº 11.892/2008

Fonte: Adaptado de Fartes e Moreira (2009, p. 18)

O Instituto, atualmente, oferece cursos, de nível médio, no modelo integrado (o aluno estuda o ensino médio e o curso técnico ao mesmo tempo) e no modelo subsequente (o aluno estuda somente o curso técnico, após a ter concluído o ensino médio); de graduação (de tecnologia, de licenciatura ou de bacharelado) e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (IFBA, 2018c). O quadro 2 abaixo indica os cursos ultimamente proporcionados pelo IFBA.

Quadro 2 – Cursos ofertados pelo Instituto Federal da Bahia

Nível	Tipo	Curso
Médio	Integrado	1. Alimentos; 2. Aquicultura; 3. Automação Industrial; 4. Biocombustíveis; 5. Edificações; 6. Eletromecânica; 7. Eletrônica; 8. Eletrotécnica; 9. Geologia; 10. Guia de Turismo; 11. Informática; 12. Mecânica; 13. Meio Ambiente; 14. Mineração; 15. Metalurgia; 16. Petróleo e Gás Natural; 17. Química; 18. Refrigeração e Climatização; e 19. Segurança do trabalho.
	Subsequentes	1. Administração; 2. Automação Industrial; 3. Edificações; 4. Eletromecânica; 5. Eletrônica; 6. Eletrotécnica; 7. Enfermagem; 8. Informática; 9. Mecânica; 10. Meio Ambiente; 11. Hospedagem; 12. Mineração; 13. Petróleo e Gás Natural; 14. Rede de Computadores; e 15. Segurança do Trabalho.
Graduação	Bacharelado	1. Administração; 2. Arquitetura e Urbanismo; 3. Sistemas de Informação; 4. Engenharia de Alimentos; 5. Engenharia Ambiental; 6. Engenharia Civil; 7. Engenharia Elétrica; 8. Engenharia Industrial Elétrica; 9. Engenharia Industrial Mecânica; 10. Engenharia Mecânica; e 11. Engenharia Química.
	Graduação Tecnológica	1. Análise e Desenvolvimento de Sistemas; 2. Eventos; 3. Tecnologia em Manutenção Industrial; e 4. Tecnologia em Radiologia.

	Licenciatura	1.Computação; 2. Geografia; 3. Matemática; 4. Química; 5. Física; 6. Tecnológica em Eletromecânica e 7. Intercultural Indígena.
Pós-graduação	Especialização	1. Ciência e Tecnologia Ambiental; 2. Computação Distribuída e Ubíqua; 3. Educação Profissional, Científica e Tecnológica; 4. Estudos Étnicos e Raciais: Identidades e Representação; 5. Gestão de Instituições Públicas de Ensino; 6. Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrada ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos; e 7. Técnico em Segurança, Meio Ambiente e Saúde.
	Mestrado	1. ProfEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional; 2. Ciências e Tecnologias Ambientais; 3. Engenharia de Sistemas e Produtos; e 4. PROFNIT – Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação.
	Doutorado	1. Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento; 2. Interinstitucional em Engenharia de Materiais; e 3. Estatística e Experimentação Agropecuária.

Fonte: elaboração própria.

Cabe destacar, entre as finalidades dessa organização para este trabalho, que são parte dos objetivos das instituições componentes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: “[...] realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico” e “[...] promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente” (BRASIL, 2008).

A tabela 1 demonstra, com base em documentos de Avaliação do Plano de Metas do IFBA, um histórico do que foi planejado e executado em relação à pesquisa na instituição. Inicialmente se observa que há um crescimento na realização dos objetivos em sintonia com o aumento do número de metas entre os anos de 2011 a 2014; contudo, de 2015 a 2016 há um declínio na consecução dessas intenções (IFBA, 2018d).

Tabela 1 – Metas planejadas e executadas na área de pesquisa

Ano	Quantitativo de metas		Valor (%)	Aumento ou Redução (%)
	Metas	Concluídas		
2008	23	19	83,0%	-
2009	DNE	-	-	-
2010	DNE	-	-	-
2011	113	43	38,0%	-
2012	74	33	45,0%	7,0%
2013	154	77	50,0%	5,0%
2014	134	116	86,6%	36,6%
2015	149	41	27,5%	-59,1%
2016	135	34	25,0%	-2,5%

Legenda: dado não encontrado (DNE) nas Avaliações do Plano de Metas.

Fonte: elaboração própria.

Para tornar possível tais propósitos é necessário o desenvolvimento dos servidores do IFBA, conforme o preconizado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Cabe destacar, para este estudo, algumas das finalidades dessa política, como o: “[...] desenvolvimento permanente do servidor público [...]” e a “[...] adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições [...]”. A qualificação dos servidores é viabilizada por treinamentos regularmente instituídos, a exemplo de cursos: de especialização; de mestrado e de doutorado (BRASIL, 2006a).

A tabela 2 demonstra a evolução da titulação do corpo docente do IFBA no período de 2009 a 2016. Vale destacar que 2010 (40,15%) e 2012 (26,23%) foram os anos de maior ampliação do número de mestres no IFBA, assim como foram 2011 (24%) e 2013 (31,21%) em relação à quantidade de doutores na autarquia. As citadas qualificações possibilitam aos professores maior capacidade de inserção e desenvolvimento de pesquisa (IFBA, 2018d).

Tabela 2 – Corpo docente efetivo por titulação

Ano	QUANTITATIVO DE DOCENTES						Total de docentes	Aumento(%) de mestres	Aumento(%) de doutores
	Não graduado	Graduado	Especializado	Mestrado	Doutorado	Pós-doutorado			
2008	04	67	201	234	77	02	585	-	-
2009	05	70	216	269	81	02	643	14,9%	5,2%
2010	05	89	255	377	100	01	827	40,1%	23,5%
2011	01	60	270	427	124	01	883	13,3%	24,0%
2012	01	97	327	539	141	00	1.105	26,2%	13,7%
2013	01	79	325	624	185	00	1.214	15,8%	31,2%
2014	DNE	165	342	684	179	DNE	1.370	9,6%	-3,2%
2015	DNE	83	304	755	196	DNE	1.338	10,4%	9,5%
2016	DNE	22	287	768	238	DNE	1.315	1,7%	21,4%

Legenda: dado não encontrado (DNE) em relatórios de gestão.

Fonte: elaboração própria.

Esse quadro funcional está distribuído em 23 municípios do estado da Bahia (Figura 1). Especificamente, o IFBA, tem atuação nas cidades de: Barreiras; Brumado; Camaçari – Dias D’Ávila; Eunápolis; Euclides da Cunha; Feira de Santana; Ilhéus; Irecê; Jacobina; Jequié; Juazeiro; Lauro de Freitas; Paulo Afonso; Porto Seguro; Salvador – Salinas da Margarida; Santo Amaro; Santo Antônio de Jesus; Seabra; Simões Filho; Ubaitaba; Valença e Vitória da Conquista (IFBA, 2018a).

Figura 1 – Distribuição dos *campi* do IFBA no estado da Bahia



Fonte: IFBA (2018e).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que compreende o período de 2014 a 2018, explica que são desenvolvidos projetos de pesquisa em todos os *campi*. A autarquia dispõe, de forma estimada, de 578 pesquisadores, distribuídos em 246 linhas de pesquisa. Os servidores obtêm dotações para promover pesquisas por intermédio da submissão de projetos junto aos órgãos de fomento, bem como por meio de verbas disponibilizadas pelo próprio IFBA a partir de editais. Eles podem dispor, ainda, de recursos financeiros previstos no orçamento de cada *campus* onde atuam (IFBA, 2015).

As áreas estratégicas de pesquisa definidas pelo Instituto, para o período entre 2009 e 2013, foram: Educação, Trabalho, Cultura e Saúde; Energias, Economia, Produção e Meio Ambiente; Gestão, Planejamento, Inovação e Turismo; Tecnologias da Informação e Comunicação e Engenharias (IFBA, 2009a). A partir de 2014 até 2018, os campos prioritários que ganharam foco, foram: Energias e Meio Ambiente, Engenharias, Educação e Tecnologias Educacionais, Tecnologias da Informação e Comunicação, Ciências Exatas e da Terra (IFBA, 2015).

O IFBA conta, desde 2015, com o Polo de Inovação Salvador (PIS), que tem como objetivo: atender às demandas de pesquisa e tecnologia, nas áreas de serviços de saúde, de indústria e de regulação sanitária. O PIS é uma das cinco unidades especiais da RFEPECT, autorizadas pela portaria do MEC nº 819, de 13 de agosto de 2015, que integra a composição organizacional dessa instituição (IFBA, 2017). Vale lembrar – uma vez que a gestão da pesquisa diante da mudança de institucionalidade é o cerne deste estudo – que os Institutos Federais foram estruturados com o propósito também de realizar pesquisas para promover tecnologias que possam ser estendidas à sociedade (BRASIL, 2008).

2.2 MUDANÇA DE INSTITUCIONALIDADE E PESQUISA NOS INSTITUTOS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

O marco da mudança de institucionalidade para os IF's ocorreu com a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2008). Segundo Meirelles (2014), o conceito de nova institucionalidade é multidimensional sendo formada dos seguintes componentes: dimensão simbólica; política pública; desenvolvimento local e regional; rede social; desenho curricular; educação, trabalho, ciência e tecnologia; e autonomia.

Sob a perspectiva de Vidor et al. (2011, p. 53), “Com os Institutos Federais, o governo brasileiro, através do Ministério da Educação, ousa criar uma institucionalidade absolutamente nova e inovadora, capaz de revolucionar a educação profissional e tecnológica de nosso país.” Para Nogueira (2016, p. 184) a criação dos IF's representa a concepção de uma institucionalidade e não de uma instituição e, segundo ainda a autora,

[...] tal institucionalidade emerge da aglutinação de instituições originadas em momentos históricos específicos, cujas mudanças de nomenclatura evidenciaram mudanças econômicas e políticas [...] A análise dos documentos da criação e da expansão dessa outra institucionalidade demonstrou que esse novo modelo reconfigura as instituições de educação profissional e tecnológica sustentado em conceitos como desenvolvimento científico e tecnológico, empreendedorismo e empregabilidade.

A **dimensão simbólica** da nova institucionalidade demonstra que a educação profissional e tecnológica busca fortalecer a inclusão cidadã, por isso, está para além do tão somente desenvolvimento econômico e tecnológico nacional. A delimitação da identidade dos IF's ocorre a partir do encontro de elementos particulares na sua territorialidade e modelo pedagógico. Os IF's, a partir de uma estratégia de ação política e de transformação social,

surgem como autarquias de regime especial de base educacional humanístico-técnico-científica (PACHECO, 2011). Pacheco (2011, p. 18) destaca que os institutos “[...] na construção de uma rede de saberes que entrelaça cultura, trabalho, ciência e tecnologia em favor da sociedade, identificam-se como verdadeiras incubadoras de políticas sociais.”

Os Institutos Federais, como **política pública**, atuam por meio de uma relação direta com o poder público e com as comunidades locais, onde estão inseridos, para o exercício de seu papel estratégico na estruturação das políticas públicas. Cabe ressaltar também o perfil de resiliência dos IF’s, que permite não necessariamente seguir apenas a política de governo, mas de poder construir, em seu interior, alternativas de inclusão social de acordo com seu compromisso com a sociedade. É nesta direção que os institutos devem encontrar seu lugar, em uma arena de negociações onde são travadas disputas entre o Estado e a sociedade civil (PACHECO, 2011). O autor concluiu que:

Em síntese, esse novo desenho constituído traz como principal função a intervenção na realidade, da perspectiva de um país soberano e inclusivo, tendo como núcleo para irradiação das ações o desenvolvimento local e regional. O papel que está previsto para os Institutos Federais é o de garantir a perenidade das ações que visem incorporar, antes de tudo, setores sociais que historicamente foram aliados dos processos de desenvolvimento e modernização do Brasil. (PACHECO, 2011, p. 20)

A nova institucionalidade dos IF’s tem como base também o **desenvolvimento local e regional**. Este ocorre por intermédio de um diálogo vivo e próximo nos lugares de funcionamento dos IF’s, na perspectiva da construção da cidadania. Nesta dimensão, o domínio da produção e da democratização do conhecimento não pode ser desconsiderado. De acordo com Pacheco (2011, p. 21) os “[...] institutos revelam-se espaços privilegiados de **aprendizagem, inovação e transferência de tecnologias** (grifo nosso) capazes de gerar mudança na qualidade de vida de milhares de brasileiros.” Por outro lado, Távora et al. (2015, p. 16) inferem que “[...] a atividade de pesquisa tecnológica se limitou a umas poucas iniciativas pontuais, geralmente ligadas a programas de pós-graduação.”

Pacheco (2011) argumenta ser necessário ainda que os IF’s realizem o acompanhamento perene do perfil socioeconômico-político-cultural de seu âmbito de atuação, para que possam identificar e atuar de acordo com a vocação e as potencialidades de desenvolvimento locais. Para o autor, a educação deve permitir às pessoas desenvolverem sua capacidade por meio da interação com sua realidade, de modo que possam influenciar e contribuir para sua própria localidade. Talvez, por isso, Távora et al. (2015, p. 15) alegam que “A atribuição do exercício da pesquisa aplicada e do apoio ao desenvolvimento tecnológico

da comunidade no entorno dos campi, representa a criação de um grande potencial de desenvolvimento tecnológico interiorizado no Brasil.”

Para Stokes (2005), a pesquisa aplicada tem um caráter de empregabilidade imediata; já a pesquisa básica é guiada para a busca de conhecimento, sem aplicação prática. O elemento médio entre as duas é a pesquisa estratégica, caracterizada pela procura de conhecimento, contudo com possibilidades práticas (STOKES, 2005).

Os IF's, como **rede social**, caracterizam-se pela popularização do conhecimento em contraposição àqueles, indivíduos ou organizações, que desejam restringi-lo a determinados espaços. Conforme também Pacheco (2011), é necessário assegurar o acesso à informação, impedindo o seu monopólio, para buscar o pleno exercício da cidadania. Logo, deve ser viabilizada uma cultura de participação em uma rede multilateral, heterogênea e dinâmica que reestruture os laços humanos e socialize as trocas de saberes.

A singularidade da dimensão do **desenho curricular** da educação profissional e tecnológica é marcada pela transversalidade – diálogo entre educação e a tecnologia – e pela verticalização – organização dos componentes curriculares que envolvem diferentes cursos, distribuídos em: qualificação profissional, técnica, graduação e pós-graduação tecnológica. De acordo ainda com Pacheco (2011, p. 25), “A transversalidade auxilia a verticalização curricular ao tomar as dimensões do trabalho, da cultura, da ciência e da tecnologia como vetores na escolha e na organização dos conteúdos, dos métodos, enfim, da ação pedagógica.” A tecnologia é um elemento comum para as atividades fins de ensino, pesquisa e extensão, além de ser componente fundamental na elaboração das matrizes tecnológicas dos cursos ofertados pelos IF's.

Por outro lado, Maldaner (2016, p. 194) traz uma análise importante, mas inquietante, sobre a nova institucionalidade da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica:

Um aspecto preocupante é que a nova institucionalidade da Rede Federal de EPT, com seu caráter pluricurricular e com o processo de verticalização, mais uma vez pulveriza ou coloca em segundo plano o Ensino Médio Integrado. Tradicionalmente foi o EMI que deu identidade à Rede Federal. E, no nosso entendimento, a oferta do EMI é a mais importante contribuição que, por hora, a Rede Federal pode dar à educação brasileira.

A construção pedagógica dos Institutos Federais deve caminhar alinhada com a expectativa da sociedade e em concordância com as demandas sociais, econômicas e culturais. Consoante Pacheco (2011), a rede federal propicia uma infraestrutura adequada ao oferecimento de ensino de qualidade. Tal rede deve funcionar em conjunto com profissionais que, mediante um trabalho reflexivo e criativo, viabilize a construção da autonomia dos

educandos. Nos IF's os docentes têm a possibilidade de “construir vínculos em diferentes níveis e modalidades de ensino, buscar metodologias que melhor se apliquem a cada ação, estabelecendo a indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão.” (PACHECO, 2011, p. 27)

Os IF's, na dimensão de **educação, trabalho, ciência e tecnologia**, buscam trabalhar a fim de ultrapassar a forma tradicional de lidar com o conhecimento de maneira fragmentada, por intermédio da superação da separação ciência/tecnologia e teoria/prática (PACHECO, 2011). A educação para o trabalho permite a interação do saber com a realidade, de modo a desenvolver o potencial dos indivíduos e ampliar sua formação. Segundo os estudos de Maldaner (2016, p. 194), que podem ser correlacionados com tal dimensão,

As análises realizadas referentes à nova institucionalidade permitem ainda afirmar o caráter de adaptação das instituições federais às demandas do mercado. Na teoria se tem uma visão relativamente progressista. Entretanto, a prática mais uma vez nega a teoria. Na prática as políticas posteriores a nova institucionalidade, sob a hegemonia do Pronatec, são predominantemente assistencialistas e reducionistas, como vimos, dissociando a relação trabalho e educação.

Pesquisas realizadas por instituições como: o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que há ainda uma grande demanda de mão de obra qualificada no Brasil – sobretudo para a indústria – bem como, a população brasileira, especialmente os jovens, faixa de 18 a 25 anos, não têm sequer oito anos de estudo. Na visão de Pacheco (2011) a educação profissional e tecnológica, como política pública, deve contribuir para que o Brasil passe da condição de mero consumidor para a de produtor de ciência e tecnologia. No entanto, Távora et al. (2015, p. 16) esclarecem que, “Embora a Lei 11.892 estabeleça claramente o objetivo dos Institutos de contribuir com o processo de inovação, os registros de sucesso são restritos.”

As principais barreiras à inovação identificadas por Távora et al. (2015) são: a demasiada priorização dada ao ensino, pois dificulta o desenvolvimento de atividades voltadas à inovação; deficiência na estrutura de suporte, como laboratórios; a rigidez no método de avaliação do corpo de professores que os obriga a devotar mais tempo às atividades de ensino e produção de *papers*; ausência de uma cultura de inovação; dificuldade de diálogo com o ambiente externo; ausência de financiamento para as pesquisas e ações subsequentes que proporcionem a efetivação da inovação.

A última dimensão é a da **autonomia**, que tem relação com a natureza jurídica de autarquia e a prerrogativa de criação e extinção de cursos e emissão de diplomas pelos Institutos Federais, a partir da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (PACHECO, 2011). Consoante o autor, outro aspecto da autonomia dos IF's é o fato da proposta orçamentária

anual ser identificada para cada *campus* e a Reitoria, com exceção da área de pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Apesar da existência de previsão legal de autonomia, ela apenas se concretiza na vida escolar com a mudança nas relações e vínculos entre professores, alunos, escola e comunidade (PACHECO, 2011). Segundo a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os Institutos Federais possuem “[...] natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.” (BRASIL, 2008)

Os estudos realizados por Meirelles (2014) esclarecem que a nova institucionalidade é constituída por esses vários elementos ou dimensões expostos acima. Para a autora, “A definição do conceito de nova institucionalidade, a partir das pesquisas e produções do próprio Ministério da Educação (MEC) e referendada por documentos oficiais, gera uma imagem organizacional bastante institucionalizada.” (MEIRELLES, 2014, p. 90)

Por fim, em relação especificamente ao Instituto Federal da Bahia, a autora constata que “[...] a percepção sobre a nova institucionalidade do IFBA está em transição, com a presença simultânea de características do passado e relacionadas ao perfil mais atual.” (MEIRELLES, 2014, p. 88) Desse modo, a organização estaria ainda no caminho para identificar seus traços peculiares diante dessa nova realidade institucional.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações, em sentido amplo, passam indubitavelmente, durante sua existência, por algum tipo de mudança. Esta pode ser provocada pelo seu ambiente interno, externo, ou ainda por ambos. Independente do tipo de transformação que irá experimentar, a organização precisará ser gerida e certamente o ato de mudar ensejará alguma forma de resistência.

Este capítulo traz uma reflexão sobre conceitos como: mudança, gestão da mudança e resistência dentro das organizações. Além disso, permite compreender a alteração de institucionalidade ocorrida em virtude da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, para os Institutos Federais, especialmente o IFBA. Esta fundamentação teórica proporcionou o embasamento adequado para a análise da condução da gestão da pesquisa durante o período de 2009 a 2016, nessa autarquia, subsequente à mudança institucional.

3.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As teorias sobre mudança colonizaram as ciências da sociedade e isto não foi diferente com administração. Assim, a prática da mudança é o que significa gerir, atualmente, quer seja na área privada ou na esfera pública. Compete dizer que não há um modelo único de mudança para realizar uma eficaz transformação. O importante é não ficar preso a um padrão, mas sim estabelecer um rumo a partir da avaliação e da experiência de outras construções (MOTTA, 2001).

A decisão de mudar visa a intentos, identifica alternativas, examina informações e enfrenta entraves, problemas e dúvidas. Uma mutação na organização exige métodos próprios e fazer escolhas para motivar um novo aprendizado e assim construir uma rotina sem dependências do desempenho habitual. Contudo, tal ação intensifica contradições naturais no ambiente organizacional, o que causa embates entre forças de estabilidade e as de mudança. Conseqüentemente, manifestações de apoio e de relutância começam a delinear contornos mais perceptíveis (MOTTA, 2001).

As pessoas têm inclinação à resistência quando percebem que a mudança pode ameaçar a forma padronizada como realizam suas ações (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Para os autores, a “Mudança é o ato de variar, alterar ou modificar modos convencionais de pensamento ou comportamento.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 451) Os autores alegam que a mudança e a resistência a ela são diretamente proporcionais, o que significa que quanto mais profunda a transição, mais vigorosa tende a ser a sua oposição. Segundo Motta

(2001), mudar consiste em transformar as próprias premissas sobre a realidade e entender a mudança como alicerce para o sucesso organizacional.

A mudança organizacional, como toda teoria, se fundamenta em um paradigma. A proposição de uma modificação, sempre desperta indagações sobre os valores de uma boa gestão, assim como a forma de alcançá-la. Neste sentido, há cinco modos para se determinar a mudança, seja como: um novo compromisso ideológico; um imperativo ambiental; uma reinterpretação crítica da realidade; uma intenção social; ou uma transformação individual (MOTTA, 2001).

A ideia de se vincular a novos valores e crenças resume a mudança como um **novo compromisso ideológico**. As teorias que seguem esta linha reconhecem o sistema de poder, tanto como uma barreira quanto um instrumento facilitador de mutação. Por isso, nesse modelo, é vital que a mudança se inicie pelos chefes mais poderosos. Por outro lado, como **imperativo ambiental**, a transformação é uma exigência criada pelo ambiente onde se encontram a organização e seus indivíduos. As pessoas e as instituições são dependentes deste espaço e só podem ser compreendidas em razão da análise contextual de sua inserção neste local (MOTTA, 2001).

A mudança como **reinterpretação crítica da realidade** sinaliza que a partir da interpretação do indivíduo: são criados e reproduzidos a ordem organizacional e seus significados. Uma nova forma de direcionar a organização pode ser instituída por meio do compartilhamento das habilidades comunicativas de seus indivíduos. Sob a perspectiva da **intenção social**, as mudanças são propostas mediante a análise de pequenos grupos e de suas interações pessoais. Diferentemente da visão anterior, a intenção social foca nas relações humanas e descarta a história, as estruturas da sociedade e da organização. Por final, a **transformação individual** refere-se ao mundo como uma representação singular de cada pessoa; por isso, a proposição de mudança é fundamentada em uma transformação interna. Logo, o ato de mudar é determinado pela vontade pessoal (MOTTA, 2001).

Paiva (2009), explica que a mudança organizacional é um tema complexo e que há variadas referências para o embasamento de pesquisas. O quadro 3, adaptado, reúne diversos conceitos elencados sobre mudança.

Quadro 3– Conceitos sobre mudança

Autores	Definições
Herzog (1991)	Mudança organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas de recursos ou de tecnologia.
Wood Jr. (1995)	Não há como realizar mudança sem “mudar valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem.”
Senge (1999)	Todo tipo de mudança organizacional que combina mudanças internas em valores pessoais, aspirações e comportamentos com mudanças externas em processos, estratégias, práticas e sistemas.
Motta (2001)	Toda transformação pretendida ou não, traz alterações em uma ou mais perspectivas da realidade organizacional.
Robbins (2002)	Divide as mudanças de caráter interno em quatro categorias: estruturais, tecnológicas, instalações físicas e culturais.
Paper e Simon (2005)	Processo contínuo e onipresente que permeia a vida organizacional.
Morgan (2006, p. 136)	“Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente.”
Wood Jr., Curado e Campos (2009, p. 287)	“[...] é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.”
Bergue (2010b, p. 68)	“[...] a mudança organizacional é um processo complexo e multifacetado cuja definição mais ampla pode ser encontrada nos próprios termos: mudança e organização.”
Wagner e Hollenbeck (2012, p. 451).	“Mudança é o ato de variar, alterar ou modificar modos convencionais de pensamento ou comportamento.”

Fonte: Adaptado de Paiva (2009, p. 29)

Segundo Paes de Paula e Wood Jr. (2009), as organizações – transtornadas pelas exigências e pela velocidade em que qualquer coisa parece mudar – procuram referenciais que possam guiá-las com segurança ao sucesso. Robbins, Judge e Sobral (2010) alertam que nem toda mudança é benéfica ou positiva. Alterações rápidas são sinônimas de risco. Para os autores, mudar pode se tornar muito prejudicial para as organizações, especialmente, quando decisões ruins são tomadas com pressa e sem considerar os efeitos e custos do processo de transformação.

Bergue (2010b) já discorre que a mudança é, essencialmente, um processo de aprendizagem e sintetiza tal pensamento a partir de três importantes premissas para o processo de mudança. A primeira premissa é que não há solução única, pois a gestão do processo de mudança trabalha com situações possíveis, mas, muitas vezes, incertas. A segunda afirma que depreender o contexto e a complexidade da situação analisada é vital para o planejamento da estratégia de mudança organizacional. E a terceira, por sua vez, sustenta que a abordagem e,

inclusive, a linguagem na forma sistêmica são imprescindíveis para a compreensão do fenômeno da mudança.

Morgan (2006, p. 136), por outro lado, afirma que é preciso entender a ação da cultura nas condutas das pessoas no local de trabalho e esclarece: “Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente.” O autor (2006, p. 136) refere ainda que, ao associarmos “[...] as organizações como culturas, vemo-las como minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias.”

Bergue (2010b) destaca também que a mudança organizacional é a visão que associa fortemente o conceito de mudança à dimensão estratégica da organização. Dessa maneira, “sendo a organização uma resultante do modo como as pessoas interagem e pensam, a mudança passa por mudar a forma como as pessoas constroem e percebem essas interações; logo, a própria organização.” (BERGUE, 2010b, p. 69)

Diversamente deste pensamento Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 594), ao fazerem apreciação de um entendimento de outrora, externam que “a mudança organizacional é uma atividade episódica.” Segundo os autores, ela se inicia em alguma posição, passa por variadas etapas e atinge seu propósito, observada assim por todos os participantes como uma melhora em relação ao seu local de origem. É um conceito aplicado a um mundo de estabilidade e previsibilidade. No entanto, tal visão é considerada ultrapassada e, assim sendo, a mudança é compreendida como uma condição natural e sua administração é um processo ininterrupto (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Bergue (2010b, p. 68) traz a perspectiva que “[...] a mudança organizacional é um processo complexo e multifacetado cuja definição mais ampla pode ser encontrada nos próprios termos: mudança e organização.” Neste caso, seria necessário admitir que as mudanças acontecem a todo instante. Assim, reformas, por exemplo, na área pública, de natureza administrativa, previdenciária e tributária, impactam diretamente nas organizações e também na gestão de pessoal, conforme as alterações produzidas na legislação.

Wood Jr., Curado e Campos (2009, p. 287), ampliam o enfoque sobre mudança organizacional ao adotarem que esta “[...] é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.” Eles explicam o conceito a partir de três dimensões (WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 2009, p. 287):

- quanto à natureza: relacionada a qualquer característica de organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);
- quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Silva e Alves (2013, p. 3) reforçam o ponto de vista de continuidade, anteriormente apontada por Bergue (2010b), ao alegarem que para autores como Bruno-Faria (2003), Cardoso e Freire (2003), Lima e Bressan (2003) “[...] a mudança organizacional deve ser vista como um processo de melhoria contínua.” Isso implica em que a mudança tratada aqui não é algo acessório e planejado, motivado por objetivos definidos, mas sim contínuo e intrínseco ao processo evolutivo da organização (SILVA; ALVES, 2013). A título de exemplo, cabe citar os estudos realizados por Bastos et al. (2004, p. 14), em 12 empresas no Rio Grande do Sul; os autores inferem que,

Quanto ao modelo de mudança mais aplicado, predominam as características de um modelo de mudança contínua, com destaque especial para a percepção de que a mudança provoca desenvolvimento contínuo, processada através de pequenas alterações que provocam a inovação e originando-se através de processos de aprendizagem na organização.

A mudança planejada, distintamente da contínua, corresponde à compreensão de fases que abrangem a avaliação, a preparação e a implementação de mudança (SILVA; ALVES, 2013). Tais autoras citam Kilman (1991) e Cunha e Rego (2002) que partilham da visão de transição planejada, cujo propósito é conduzir a organização à meta almejada. Baseadas nas autoras citadas, Silva e Alves (2013) apontam vantagens e risco da mudança planejada, os quais estão distribuídos no Quadro 4.

Robbins, Judge e Sobral (2010) já trazem o aspecto do planejamento para a mudança com um exemplo de uma grande indústria automobilística. Esta haveria adquirido um sistema robotizado ultramoderno e um dos seus equipamentos permitiria elevar consideravelmente a capacidade de detecção e correção de defeitos. Isso também alteraria radicalmente o trabalho das pessoas no setor de controle de qualidade. A administração, antevendo um movimento de resistência de seus funcionários, criou um programa para auxiliá-los a lidarem com as possíveis ansiedades geradas pela situação. Este caso descreveria uma mudança planejada.

Quadro 4 – Vantagens e riscos da mudança planejada

Vantagens	Riscos
Dirigir toda a atenção da organização para os objetivos de mudança, com prévias e maciças campanhas de comunicação.	O que foi delineado no planejamento nem sempre é realizado.
Conjunção da temática de mudança com possíveis distribuições do poder, o que pode facilitar a sua aplicação.	Os setores podem receber informações assimétricas, isto acarretaria a construção de perspectivas distintas do problema, bem como do processo.
Demonstração de uma aparente racionalidade, o que fortalece a sua legitimidade.	Pode conduzir ao acolhimento de práticas que foram exitosas em outros contextos, contudo podem não ser apropriadas às especificidades da organização.
Favorece apreciar as diversas opções de cenários.	Pode ser elaborada por pessoas que não estão cientes das características locais.
A legitimidade possibilita facilitar a condução dos processos.	

Fonte: Adaptado de Silva e Alves (2013, p. 7)

Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam que são objetivos da mudança planejada: mudar o comportamento dos funcionários e aperfeiçoar a capacidade da organização de se adaptar às transformações do meio onde está inserida. Para os autores, atividades de mudança planejada como: incentivo à inovação, programas de autonomia para funcionários e o uso de trabalho em equipes são alternativas destinadas a lidar com as variações ocorridas no ambiente da empresa. Responder às mudanças em seu espaço, a exemplo de alterações na legislação e saída de insumos relevantes do mercado, é uma questão de sobrevivência para as organizações.

A perspectiva da mudança planejada se revela, assim, a mais apropriada para este trabalho, quando se trata de um processo de transformação. Traz como características: uma atuação motivada por objetivos definidos, destinada a provocar mudanças nas condutas dos funcionários, bem como a focar a comunicação organizacional e a capacidade de avaliar variadas opções (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; SILVA; ALVES, 2013). Tais atributos a sinalizam como a mais indicada para a análise do presente estudo de caso, inclusive de forma colaborativa àqueles que desejarem adotar o conteúdo deste estudo, como fonte de dados para auxiliar a esboçar um processo de gestão da mudança organizacional.

As propensões à mudança, em vários casos, são resultado de transições que acontecem no ambiente interno e externo da organização (QUINN et al., 2012). Esses autores relatam que as transformações derivadas de alterações externas – das regulamentações governamentais, da tecnologia, das condições econômicas e dos valores sociais – podem pressionar as organizações a mudarem.

Algumas inclinações para a mudança, emanadas de ações internas, poderiam estar ou não vinculadas a forças externas que visam à transformação da organização (QUINN et al., 2012). Uma instituição, por exemplo, ao enveredar por uma estratégia de diferenciação, pode acarretar uma maior tensão sobre seus funcionários, tendo em vista a necessidade de progresso da qualidade do produto e de satisfazer o cliente. Eles advertem que “iniciativas internas que não estão alinhadas com pressões externas podem ser muito arriscadas.” (QUINN et al., 2012, p. 366)

Robbins, Judge e Sobral (2010) elencam que seis forças agem como estimulantes para mudança: natureza da força de trabalho; tecnologia; choques econômicos; competição; tendências sociais e política internacional. Desta maneira, as organizações têm de buscar administrar diversas transformações, concomitantemente, tanto de curto como de longo prazo. O quadro 5, descrito abaixo por esses autores apresenta as citadas influências, que podem ocorrer inclusive de maneira concomitante.

Quadro 5 – Forças para a mudança

Forças	Exemplos
Natureza da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maior diversidade cultural ➤ Envelhecimento da população ➤ Imigração e terceirização crescentes
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis ➤ Surgimento e crescimento das redes sociais ➤ Decifração do código genético humano
Choques Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Altas repentinas de juros para combater a inflação ➤ Colapso do sistema financeiro internacional ➤ Recessão global
Competição	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concorrência globalizada ➤ Fusões e consolidações ➤ Maior regulação governamental do comércio
Tendências sociais	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consciência ambiental crescente ➤ Liberação das atitudes para com funcionários gays, lésbicas e transexuais ➤ Mais tarefas múltiplas e conectividade
Política Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador ➤ Abertura de mercados na China ➤ Embargos a nações árabes, como o Irã e o Iraque

Fonte: Adaptado Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 566)

Morgan (2006) acredita que as organizações, a partir de um novo entendimento de sua situação, podem criar novas ações que possibilitem se conduzirem para outro patamar. O autor ressalta que, a partir do momento que a administração compreende que a mudança é necessária e adota atos para essa transformação – mudanças nas recompensas, experimentos,

permuta de pessoas-chave e vários outros eventos – isto permite a organização se ajustar à nova realidade.

3.1.1 Gestão da mudança organizacional

A condução da mudança é gerir o espaço entre a compreensão da vivência real e a promessa de uma nova ordem (MOTTA, 2001). “A capacidade de ‘ler’ e entender o que está acontecendo numa organização é competência administrativa básica, especialmente agora, quando a gestão da mudança é uma das maiores preocupações das empresas.” (MORGAN, 2006, p. 346).

Morgan (2006) explica que quando aumentamos nosso entendimento sobre a organização, expandimos nossa condição potencial de ação por meio da qual podemos lidar com problemas e questões-chave. Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010) analisam quatro abordagens sobre a administração da mudança: o modelo clássico de três etapas de Lewin; o plano de oito passos de Kotter; a pesquisa-ação e o desenvolvimento organizacional.

As três etapas de Lewin estão divididas em: descongelamento; movimento; e recongelamento. Dentro desta ótica, Robbins, Judge e Sobral (2010) esclarecem que o modelo de Lewin tem, no seu **primeiro passo**, o descongelamento, a saída de uma posição de estabilidade ou de *status quo* das pessoas. Eles discorrem que isso pode ser alcançado de três maneiras; uma delas é o estímulo às forças propulsoras que, por sua vez, conduzem o comportamento de indivíduos e de grupos no sentido oposto ao estado de equilíbrio, superando, portanto, resistências. A segunda é a redução de forças restritivas – aquelas que não desejam mudanças na organização – que inibem o movimento de impulsão para fora do *status quo*. A combinação dessas duas maneiras representa a terceira forma de produzir desequilíbrio, mediante incentivos positivos e eliminação das forças restritivas.

O **segundo passo** é o movimento de deslocamento da organização do *status quo* para o estado pretendido. Depois de ocorrida a transformação, é indispensável à aplicação do **terceiro passo** o recongelamento, que é o processo de estabilização da mudança por meio do equilíbrio entre forças propulsoras e restritivas. Ainda conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), este último passo de consolidação é de fundamental relevância para evitar que os funcionários revertam a nova situação de equilíbrio e a mudança se torne, deste modo, apenas um fenômeno temporário.

Motta (2001) também trata sobre alterações no *status quo*, quando agrega alguns elementos sobre o radicalismo como opção de escolha entre métodos e velocidades da

inovação para gerentes e dirigentes ávidos pelo desejo de inovar. O autor constata que seguir a linha do radical é “[...] acreditar no excesso, na desproporção e na ruptura brusca.” (MOTTA, 2001, p. 140) O radicalismo contemporâneo se apresenta em modelos como: a reengenharia; a reinvenção; a renascença; a revitalização, a recriação, entre outros. A sua aplicação não é apenas para reagir às crises, mas também introduzir tecnologias e novas formas de pensar e agir, conforme analisa:

O radicalismo na mudança organizacional presume a necessidade de romper a evolução natural dos sistemas organizacionais. **As organizações complexas são propícias à estabilidade, à inércia, à acomodação e ao desaparecimento** (grifo nosso). A reação à morte e a decadência é a mudança radical. Assim, necessitam de provocações, sobretudo externas, para contrapor-se à evolução natural ou ultrapassar a ordem estabelecida (MOTTA, 2001, p. 141).

Motta (2001) infere que a ideia de continuidade, presente na perspectiva incrementalista, não se confunde em conformar-se com o *status quo*. Conformação, neste caso, significaria pouca variação ou simplesmente não mudar. A base do incrementalismo é desenvolver a organização, por meio da introdução de novidades, de forma moderada e constante. Para o autor, diferente do radicalismo, no qual o desenvolvimento da organização depende de alterações drásticas no *status quo*, na linha incremental a mudança deve ser vista como prática estratégica permanente. A partir dessa análise, Morgan (2006, p. 107) esclarece que

Muitas organizações são apanhadas na armadilha do status quo. Tornam-se míopes, aceitando sua realidade atual como sendo a realidade (grifo do autor). Para aprender e mudar, elas precisam estar preparadas para questionar e mudar as regras básicas do jogo tanto no nível estratégico quanto no operacional.

Consoante Robbins, Judge e Sobral (2010), a implementação da mudança proposta por John Kotter, em seu plano de oito passos, é baseada e detalhada a partir do modelo de Lewin. Os quatro primeiros passos representam o descongelamento; os três seguintes o movimento e o último o recongelamento. Deste modo, a colaboração de Kotter está em propiciar um direcionamento mais detalhado aos promotores da transformação para realização de mudanças exitosas nas organizações. Ceribeli e Merlo (2013) reconhecem a utilidade da base teórica proporcionada pela proposta de Kotter; no entanto, os autores avaliam que o modelo é constituído de algumas limitações. Eles entendem que a proposta não leva em consideração as mudanças emergentes que são inerentes à realidade da organização.

A análise de Robbins, Judge e Sobral (2010), sobre a administração da mudança, trata ainda de pesquisa-ação e desenvolvimento organizacional. A pesquisa-ação corresponde a um “[...] processo de mudança baseado na coleta sistemática de dados, seguida da seleção de uma

ação de mudança com base no que os dados analisados sugerem.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 573) De acordo com os autores, esta abordagem apresenta dois ganhos específicos para a organização: o primeiro é que ela está focada no problema e o segundo é que, ao envolver os funcionários profundamente no processo, ela reduz a resistência à mudança.

A pesquisa-ação é formada de cinco etapas: diagnóstico; análise; *feedback*; ação e avaliação. A **primeira** é a do diagnóstico que abrange o exame de registros e entrevista de funcionários. A **seguinte** é a da análise que resume as informações coletadas em questões básicas, áreas de problema e ações possíveis. O **terceiro** estágio é o do *feedback*, no qual se compartilha os elementos localizados com os membros da organização e, conjuntamente, são formados planos de ação para realização das mudanças necessárias. O **quarto** passo é a ação; nesta ocorre atos específicos de correção das disfunções encontradas. A **etapa final** – avaliação – reside na apreciação da eficácia dos planos de ação por meio do comparativo dos dados identificados durante o diagnóstico (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A última abordagem examinada por Robbins, Judge e Sobral (2010) é a do desenvolvimento organizacional, o qual compreende variadas técnicas de mudança planejada, no sentido de aprimorar a eficácia organizacional e de elevar o bem-estar dos funcionários. O desenvolvimento organizacional está centrado na maneira que os indivíduos compreendem o ambiente. Os autores explicam seis técnicas ou intervenções do desenvolvimento organizacional utilizadas para a realização da mudança: o treinamento de sensibilidade; o levantamento de *feedback*; a consultoria de processo; a construção de equipes; o desenvolvimento intergrupos e a investigação apreciativa.

O primeiro busca mudar o comportamento dos indivíduos por intermédio da interação de grupo, onde os indivíduos aprendem por participação e observação. Assim, a equipe não recebe instruções e conta com a presença de um psicólogo que atua apenas como facilitador. Esses grupos foram considerados intimidadores e nocivos às relações profissionais por muitos dos seus participantes e o uso de tal técnica tornou-se bastante reduzida. Contudo, essa primeira intervenção – o treinamento de sensibilidade – produziu descendentes como os treinamentos executivos e treinamentos para diversidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O levantamento de *feedback* é “uma ferramenta para avaliar as atitudes assumidas pelos membros da organização, identificar discrepâncias entre as percepções das pessoas e solucioná-las.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 575) Este ocorre, geralmente, com a aplicação de um questionário, no qual todos os funcionários respondem sobre suas percepções

e atitudes a respeito de vários assuntos, como: a eficácia da comunicação, as práticas decisórias, o trabalho, o chefe imediato e os colegas. Conforme os autores, os dados são tabulados para identificar problemas que podem estar provocando dificuldades para os membros da organização. Tem-se a expectativa que a técnica viabilize o comprometimento do grupo com as soluções.

A intervenção organizacional, que busca aumentar a abertura e a confiança entre os membros de uma equipe, a partir de atividades coletivas de elevada interatividade, é a construção de equipes. De acordo ainda com Robbins, Judge e Sobral (2010), as atividades coletivas envolvem o desenvolvimento das relações interpessoais, a análise do papel que cada membro será responsável por executar e a definição dos objetivos para o grupo. A formação de uma equipe poderá focar ou excluir tarefas, a depender dos esforços para desenvolvê-las e da especificidade do problema que será abordado.

O desenvolvimento intergrupos é uma técnica que propõe mudanças nas atitudes, estereótipos e percepções que os grupos têm uns dos outros. O objetivo é alterar concepções que podem suscitar conflitos e ter impacto negativo sobre a coordenação do trabalho entre departamentos. O foco dessa intervenção está nas diferenças entre as profissões ou divisões dentro da organização. Um dos métodos mais conhecidos para essa técnica é a solução de problemas, na qual os grupos de cada área se reúnem de forma independente para avaliar a si e ao outro. As equipes depois comparam as avaliações à procura de disparidades, para identificar suas causas e encontrar soluções de melhoria das relações entre os grupos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A última técnica ou intervenção do desenvolvimento organizacional é a investigação apreciativa. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), diferentemente da maioria das abordagens do desenvolvimento organizacional, tal técnica está centrada na identificação de qualidades exclusivas e forças especiais da organização e não na identificação de problemas e proposição de respostas. Deste modo, esta intervenção está voltada para os acertos da organização e não para as suas dificuldades. A investigação apreciativa está fundamentada em quatro passos: descoberta, sonho, desenho e destino.

A descoberta consiste em conhecer o que o funcionário considera como pontos fortes da organização. Ele deve citar casos em que sentiu maior satisfação no trabalho ou em que a organização obteve o melhor desempenho. Durante o passo do sonho, o membro da empresa usa as informações anteriores para fazer suposições sobre o futuro organizacional em um determinado período de tempo. No estágio do desenho todos os funcionários delimitam uma visão comum para a empresa e acordam sobre as suas qualidades específicas. No último passo

de destino, são traçados normalmente planos de ação e elaboradas estratégias para aplicação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Quinn et al. (2012), por sua vez, indicam quatro abordagens para o cotidiano da organização e esclarecem que as quatro podem ser adequadas ao processo de mudança, de acordo com as condições em que o gestor se depara. Estas estratégias foram reunidas, de forma prática e simplificada, sob as seguintes denominações: informar; forçar; participar e transformar.

Informar é a estratégia alicerçada na razão, na qual é dito aos outros para mudarem, ao passo que qualquer resistência à mudança é resultante da ignorância e superstição. Além disso, as pessoas farão com prazer as mudanças, quando isto for de seu interesse. Informar é usada com eficiência para atividades normais, em que não há necessidade de avaliações complexas. É oportuna para situações mecânicas e de pouca reflexão. Ao sinalizar, por exemplo, um pneu murcho a um motorista, este meramente o troca e o carro segue a sua viagem com segurança; é um pensamento simples e utilitário de mudança, que não ensejou resistência ao condutor do veículo (QUINN et al., 2012).

Forçar é a prática baseada em uma capacidade de punição ou de sanção ao indivíduo, a qual inflige às pessoas a mudarem em um curto prazo. Os poderes do dinheiro e da política estão muitas vezes presentes nestes casos. O econômico ocorre, por exemplo, quando há um controle do fluxo de recursos ou ainda de vencimento para aqueles que apresentam alguma resistência. Na política as pessoas são obrigadas a obedecerem ao processo de transição, mediante sanções daqueles posicionados na hierarquia de poder em ordem decrescente. Este método normalmente provoca raiva, resistência, danos ao relacionamento e desestimula o compromisso voluntário (QUINN et al., 2012).

Participar é a visão fundada na comunicação e na cooperação a fim de envolver a pessoa no processo de mudança. É uma prática considerada de difícil aplicação, pois primeiro o indivíduo, alvo da mudança, tem de compreender claramente que haverá um benefício recíproco. Em seguida, o agente que promove a mudança deve concentrar os esforços em esclarecer e reconstruir valores, bem como lidar com conflitos. Deste modo, ouvir o pensamento do outro e o encorajar a fazer o seu uso na organização, pode transformar a resistência em apoio (QUINN et al., 2012).

Transformar é a perspectiva inspirada por um nível maior de raciocínio moral, pois a sua base é um princípio e não originária de pressões da situação. O comportamento do gestor é guiado por uma virtude, a qual visa o bem coletivo, não sendo regido por condições externas. Logo, o desenvolvimento da habilidade transformacional requer do indivíduo

reconhecer em si mesmo princípios, propósitos e coragem para suportar pressões do sistema externo, bem como para transformá-lo (QUINN et al., 2012).

Os estudos de Marinelli, Oliveira Júnior e Pinto (2009) indicam que não há fórmulas previamente fabricadas para modelos singulares de gestão da mudança. É preciso frisar que “Os modelos dependem sempre do contexto em que a organização se encontra, bem como das leituras dos ambientes internos e externos, respeitando, logicamente, aspectos históricos e culturais da organização.” (MARINELLI; OLIVEIRA JÚNIOR; PINTO, 2009, p. 72) A partir desse contexto, os citados autores consideram que qualquer alternativa deve contemplar tanto os aspectos relativos ao processo de implantação da mudança quanto todos os relacionados ao processo de resistência à mudança.

3.1.2 Resistência à mudança organizacional

O indivíduo permanecerá satisfeito na medida em que estiver em um sistema que busca a estabilidade e o objetivo deste lhe seja apazível (SENGE, 1990). No entanto, se o caso for de insatisfação, a situação só poderá ser revertida se a pessoa puder alterar o objetivo ou reduzir sua influência. Deste modo, Senge (1990, p. 94), conclui que “[...] a resistência é uma resposta do sistema tentando manter um objetivo implícito.” Motta (2001, p. 189) relata que, antigamente, “procurava-se eliminar resistências pela simples tentativa de submeter as pessoas à nova ordem.”

Segundo Motta (2001), inicialmente a resistência era vista como algo de gosto pessoal, comodismo ou apego às condições estabelecidas, em razão de uma perspectiva ainda restrita do ser humano no trabalho. O ponto de vista sobre a temática evoluiu e passou a fazer parte de análises que envolviam os interesses da organização, pois a resistência é notada no uso dos diversos recursos organizacionais para manifestar objeção, bloquear, adiar e sugerir alternativas (MOTTA, 2001).

Em consenso com o raciocínio anterior, Morgan (2006) explica que uma empresa encontra frequente resistência quando busca se reinventar e criar um novo direcionamento ao seu negócio, pois se receia perder tudo na transição. Da mesma forma ocorre quando são criadas equipes com poderes e estas sofrem boicote por uma hierarquia antiga que deseja manter o controle da organização. Para o autor, isto significa que “As normas existentes de um sistema levantam-se e dizem ‘não à mudança’.” (MORGAN, 2006, p. 112) Sob essa ótica, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 568) acrescentam: “Nosso ego é frágil e muitas vezes enxergamos as mudanças como ameaças.”

Robbins, Judge e Sobral (2010) esclarecem que a resistência à mudança pode ser vista positivamente. Isto, caso favoreça aos agentes de mudança – funcionários da organização ou consultores externos – uma discussão aberta e debatida, a qual eles possam utilizá-la no intuito de ajustar as alterações necessárias para a organização com as preferências de outros membros. Segundo Motta (2001), tratar a resistência, por vezes, como positiva, não é considerá-la sempre de forma aceitável. Logo, ela deve ser superada quando causar bloqueio à mudança e se esta for necessária ao progresso.

De acordo com Senge (1990) não há nada de enigmático na resistência a mudanças. Ela é resultado de ameaças às normas e aos modos tradicionais de realizar as coisas. O autor explica que tais normas estão emaranhadas em relações de poder já estabelecidas. Em tal reflexão afirma que para se obter vitória sobre a resistência, um líder habilidoso deve encontrar o seu local de proveniência (SENGE, 1990). Na perspectiva de Motta (2001, p. 201), “a visão da resistência [...] antes de ser perturbadora da ordem, ela é apenas uma manifestação das contradições inerentes à organização do trabalho.”

Para Morgan (2006), a resistência surge quando as forças de um padrão antigo de atração são mais vigorosas do que as de um padrão de atração recente ou a de outro que esteja despontando. O autor infere que o desafio se expressa em alterar o ponto de equilíbrio. Robbins, Judge e Sobral (2010) já consideram que a resistência não ocorre sempre de forma padronizada. Ela pode aparecer de forma aberta, implícita, imediata ou protelada. Por este ângulo, os autores evidenciam que o desafio é enfrentar a resistência, quando ela se apresenta de maneira implícita ou protelada.

Robbins, Judge e Sobral (2010), comentam que, para os gestores, é mais fácil lidar com resistência, quando esta é aberta e imediata, como é caso de ameaças de greve e protestos. Por outro lado, se torna uma tarefa difícil quando é implícita, pois são difíceis de identificar fatores como, por exemplo, perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento de erros e defeitos, entre outros. A resistência protelada, quando não descoberta, pode ficar por algum tempo armazenada e, assim, acabar produzindo reações maiores, mesmo quando for o caso de pequenas mudanças.

Bergue (2010b) agrega ao tema uma perspectiva sistemática e afirma que, para entender sobre resistência à mudança, deve-se partir de um sistema de resultados. O autor assim explica que uma pessoa, perante a iminente transição, valora o quanto de ganho e de perda tem até o presente momento, bem como analisa futuros rendimentos e prejuízos inerentes à sua aderência. Outros aspectos avaliados vão além da dimensão econômica ou financeira, tais como as possíveis implicações ao seu: *status* na organização, espaços de

poder, expectativas futuras de atuação, até nas esferas mais reservadas da personalidade, a saber: o orgulho e a imagem percebida, entre outros. Conforme Bergue (2010a, p. 72), é possível,

[...] afirmar que a resistência à mudança encerra, em sua essência, o temor pela perda potencial de espaço ou poder. Assim, as pessoas ou os grupos, em geral, resistem a qualquer movimento capaz de causar perturbação na ordem vigente em razão do risco potencial de que tal mudança possa comprometer suas conquistas já consolidadas ou em processo.

O autor ainda destaca que as pessoas promotoras da resistência averiguam quaisquer fatores desestabilizadores que possam atingir a sua segurança em relação a outros aspectos, como: processos e ambiente de trabalho. Assim, a aversão à mudança, se relaciona ao saldo, positivo ou negativo, da contabilização de perdas e ganhos potenciais do implemento de inovações a partir de um processo de mudança organizacional. Em face disso, salienta que resultados positivos são capazes de amenizar ou suprimir oposições (BERGUE, 2010b).

Robbins, Judge e Sobral (2010) descrevem duas fontes de resistência à mudança, conforme Quadro 6. As de origens individuais, com base em características humanas, foram classificadas em: hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações. As de fontes ou de origens organizacionais, presentes na estrutura da organização, foram distribuídas em: inércia estrutural; foco limitado de mudança; inércia de grupo; ameaça à especialização e ameaça às relações de poder estabelecidas.

Quadro 6 – Fontes de resistência à mudança

FONTES DA RESISTÊNCIA INDIVIDUAL	
Hábitos	Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.
Segurança	As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.
Fatores econômicos	As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor em relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.
Medo do desconhecido	A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.
Processamento seletivo de informações	As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

FONTES DA RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL	
Inércia estrutural	As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
Foco limitado de mudança	As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.
Inércia de grupo	Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.
Ameaça à especialização	As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
Ameaça às relações de poder estabelecidas	Qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 569)

Um dos principais aspectos de análise deste trabalho é a inércia que, segundo Jacobsen e Neto (2015, p. 149), ocorre quando “[...] geralmente as pessoas não querem alterar o status quo de uma determinada situação.” Na visão de Swiatkiewicz (2003, p. 50) “A inércia apenas é possível de ser verificada em resultado da avaliação do comportamento do objecto da inércia (indivíduo, grupo, organização, etc.) por um observador externo ou, ex-post, pelo sujeito.” Nesse sentido, o autor considera que, quando se trata da inércia do comportamento humano, ela pode ter fontes endógenas ou exógenas, sendo que a influência de ambas, ao mesmo tempo, é a situação mais provável.

A inércia pode ser constatada ainda quando uma organização se desloca a um ritmo mais lento do que as mudanças no ambiente e, por isso, é vista como uma patologia que reduz a sua rentabilidade (tradução nossa) (OTERO, 2002). De acordo com Morgan (2006), a possível atuação de pressões inerciais pode se constituir em entraves para as organizações, de forma que elas sejam inibidas de reagir aos seus ambientes, por meio de mudanças. Neste caso, ao serem confrontados com diferentes categorias de circunstâncias ambientais, setores inteiros ou tipos de organizações podem surgir e desaparecer. O autor fornece o exemplo de que “[...] organizações do setor público na área de governo, educação ou saúde podem ver nichos que uma vez foram seguros ser completamente erodidos por firmas mais ágeis do setor privado.” (MORGAN, 2006, p. 79)

A ideia que explica que as organizações teriam pouco controle sobre as forças do ambiente e que estas, por isso, selecionariam as sobreviventes no mercado se refere à Ecologia Populacional (MORGAN, 2006). Para o autor, não obstante, esta teoria se mostrar bem aceita em alguns meios, ela também tem sido alvo de críticas, uma vez que atenua a importância da escolha de estratégias feitas por uma organização. Ademais, destaca-se muito a escassez de recursos e a concorrência, que são o alicerce para a referida seleção.

Medeiros e Paiva (2012), consoante a Ecologia Populacional, dizem que a sobrevivência de uma organização está associada ao conhecimento de seu ambiente, abarcando a compreensão dos processos ambientais, ecológicos e organizacionais – determinantes da seleção ambiental – e a imediata adaptação organizacional, definidoras do desempenho das organizações no mercado. Morgan (2006) acredita que a ecologia populacional pode avançar como teoria, caso pondere que há recursos que podem ser autorrenováveis e que as instituições podem tanto cooperar quanto competir. Em tal reflexão o autor julga que:

Organizações que se concentram em criar valores para novos clientes podem ser capazes de gerar nichos de recursos que nunca existiram antes. Muitos aspectos do desenvolvimento da indústria da informática, da bioengenharia e dos meios de comunicação eletrônicos são alimentados por este tipo de processo. Recursos sociais e econômicos, especialmente numa economia do conhecimento, são inerentemente autoproduzidos (MORGAN, 2006, p. 81).

Hannan e Freeman (2005) esclarecem que limitações na habilidade de adaptação das organizações produzem uma inércia estrutural. De acordo com os autores, “Quanto mais fortes as pressões, mais baixa a flexibilidade de adaptação das organizações e mais provável que a lógica da seleção ambiental seja apropriada.” (HANNAN; FREEMAN, 2005, p. 71) De forma semelhante, Medeiros e Paiva (2012) assinalam que, em virtude da combinação entre a inércia estrutural e a escassez de recursos dos nichos organizacionais, algumas sociedades jurídicas se tornam incapazes de mudar tão velozmente quanto o ambiente exige, sendo eliminadas.

Davenport (1998) considera que, para transpor a inércia corporativa, é preciso realizar visitas planejadas e pessoais aos locais de circulação dos indivíduos e identificar suas exigências. Na percepção de Kimura, Perera e Lima (2010), a partir dos seus estudos acerca da dinâmica do posicionamento estratégico de empresas, a possibilidade de reestruturação de uma organização pode evitar a inércia, fazendo com que ambientes complexos, alvos de maior desempenho, sejam atingidos.

Motta (2001), por outro lado, discorre que a maior parte das resistências tem fonte nas concepções individuais sobre a novidade. Tais compreensões têm relação tanto com pensamentos sobre o futuro e experiências anteriores quanto com o fardo do percurso de mudança. De acordo com o autor, as procedências mais comuns são: receio do futuro, recusa ao ônus de transição; acomodação ao *status* funcional e receio do passado.

O **receio do futuro** se deve ao fato que o indivíduo especula uma possível perda do que lhe já é conhecido e enxerga a novidade como ameaça a seu presente equilíbrio. Neste caso, em suas manifestações, a pessoa busca mostrar que a mudança é desnecessária. A **recusa ao ônus** da transição ocorre quando um membro da organização opta por caminhos mais fáceis, a fim de evitar situações conflitivas, incertas e difíceis, as quais ele teria que lidar para conhecer o bônus da mudança, como, por exemplo: maior eficiência e satisfação pessoal (MOTTA, 2001).

A terceira origem mais habitual da resistência, segundo Motta (2001), é a **acomodação ao *status* funcional**. Nesta, o funcionário considera que a mudança lhe trará mais perdas do que oportunidades de ganhos, pois ele está satisfeito com a sua posição atual. Contudo, o indivíduo pode se tornar favorável ao processo de mudança, caso perceba que terá maiores prejuízos se continuar na antiga posição. Por fim, o **receio do passado** se refere a pessoas com experiências negativas muito fortes em relação à mudança organizacional. Diante disso, elas se tornam relutantes a quaisquer novidades e até buscam ressuscitar velhas práticas (MOTTA, 2001).

Morgan (2006) já traz a perspectiva de bloqueios inconscientes à mudança, como outra fonte de resistência. O autor sinaliza que administradores e trabalhadores podem fazer de arranjos organizacionais, seus próprios fenômenos transicionais. Estes podem ser: instrumentos de trabalho, princípios da organização, um aspecto particular da estrutura organizacional, possíveis direitos ou ainda outros que atribuam um senso de identidade às pessoas. Funcionários, por exemplo, podem se tornar resistentes a mudar uma ferramenta antiga, pois a associam como parte de sua identidade, mesmo que tal utensílio não seja mais útil ou eficiente à execução de suas atividades. Morgan (2006), também cita este caso:

Dirigentes sindicais ou um grupo de empregados podem querer lutar até a morte para defender determinado princípio ou um conjunto de concessões ganhas em batalhas anteriores, mesmo que eles já não tenham nenhum valor real para seus membros (MORGAN, 2006, p. 238).

Marinelli, Oliveira Júnior e Pinto (2009) apresentam o que consideram as seis motivações vastamente aceitas, na literatura, em relação à resistência à mudança, que são:

percepção de resultado negativo; medo de mais trabalho; necessidade de mudar os hábitos; falta de comunicação; incapacidade de alinhar a organização como um todo e rebelião dos funcionários. Os autores citam a comunicação como recurso estratégico para refrear as resistências e, se possível, minimizá-las ou até evitá-las. Além disso, ela contribuiria para reduzir os conflitos e as incertezas decorrentes do processo de mudança.

Bergue (2010b), por seu lado, coloca a comunicação em papel de destaque no processo de mudança organizacional em dois momentos. Primeiro, no que tange à troca de percepções sobre o tema e, segundo, se detectados reflexos do advento da resistência. Para Bergue (2010b, p. 91), a comunicação organizacional pode ser definida “[...] como um processo de transferência de conteúdo (dados, informações ou conhecimentos) a partir de um ponto de origem a um ponto de destino, seguido da sua devida compreensão.”

Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam também sua colaboração para superar a resistência à mudança por meio de oito táticas (Quadro 7). São elas: educação e comunicação, participação, apoio e comprometimento, desenvolvimento de relações positivas, implementando mudanças de forma justa, manipulação e cooptação, seleção de pessoas que aceitam mudanças e coerção.

Quadro 7 – Oito táticas de Robbins, Judge e Sobral (2010)

Táticas	Descrição
Educação e comunicação	Informar como acontecerá o processo de mudança pode reduzir a resistência dos membros da organização em dois aspectos. No primeiro, na luta contra os efeitos da ausência de informação e das falhas na comunicação. No segundo, se pode estimular uma maior adesão em relação à necessidade de mudar por meio de uma comunicação mais adequada.
Participação	O envolvimento dos membros da organização, desde que tenham conhecimento para colaborar na decisão, reduz possíveis oposições à mudança. No entanto, tal tática pode resultar em soluções de baixa qualidade e consumir bastante tempo.
Apoio e comprometimento	Auxiliar ao funcionário a elevar o seu comprometimento emocional com a mudança, com medidas como treinamento e aconselhamento, pode evitar possíveis intenções de manutenção do <i>status quo</i> .
Desenvolver relações positivas	Estabelecer um ambiente de apoio ao desenvolvimento dos membros da organização e uma relação positiva e de confiança entre chefes e funcionários favorece aos processos de mudança organizacional.
Implementando mudanças de forma justa	Em situações nas quais os funcionários percebem os resultados da mudança como negativos, demonstrar-lhes que o processo de transformação é justo e racional se torna uma ação bastante relevante.
Manipulação e cooptação	A manipulação se trata da omissão ou da alteração de informações para influenciar os membros da organização a aceitarem as mudanças. A cooptação é o oferecimento de vantagens às pessoas específicas que podem ajudar a reduzir ou eliminar resistências. Embora sejam opções relativamente menos onerosas de se obter apoio, podem prejudicar todo o propósito quando descobertas.
Selecionando pessoas que aceitam mudanças	Competência, maior tolerância a riscos, maior confiança nas próprias habilidades são características que podem ser usadas para selecionar pessoas que podem ser facilitadoras do processo e são propensas à mudança.
Coerção	Uso de ameaças diretas aos resistentes, que podem ser na forma de transferências, perdas de promoções, avaliações negativas de desempenho, entre outras.

Fonte: elaboração própria.

Motta (2001) alerta que aqueles que conduzem as mudanças devem estar atentos à resistência durante todo o período de implantação da transformação. Conforme o autor, é importante se antecipar a possíveis entraves e lidar com as situações de oposição de forma imediata. Segundo Angonese e Lavarda (2014, p. 226), “[...] os esforços da gestão para mitigar os fatores de resistência durante o processo de mudança podem maximizar a probabilidade de implementar a mudança.” Empregar uma nova sensibilidade e elaborar formas de enfrentar comportamentos inconvenientes podem ser um rumo para lidar com a resistência e com as rotinas defensivas, a última considerada como condutas pessoais que impedem os sujeitos de fazer colaborações resultando, então, em inércia (MORGAN, 2006).

4 METODOLOGIA

Este capítulo buscou delinear as escolhas metodológicas realizadas para responder ao seguinte problema de pesquisa: de que maneira o IFBA pode atenuar as pressões inerciais para o avanço da gestão da pesquisa diante da dinâmica de uma nova institucionalidade para os IF's? Por conseguinte, o objetivo geral proposto foi analisar o gerenciamento da pesquisa aplicada, de 2009 a 2016, diante da dinâmica de uma nova institucionalidade para os IF's, a fim de propor medidas que colaborem com a gestão da pesquisa no Instituto Federal da Bahia.

A consecução desse foi permitida a partir dos seguintes objetivos específicos: primeiro, investigar de que maneira os documentos institucionais, considerados mecanismos de gestão, contemplaram a promoção da prática da pesquisa de 2009 a 2016; segundo, analisar a percepção e a ação de dirigentes da pesquisa institucional, tanto na administração central (Reitoria) como nos *campi*, em relação à gestão da pesquisa de 2009 a 2016, diante da nova institucionalidade; e terceiro, propor medidas que colaborem com a condução da pesquisa institucional a partir da identificação de lacunas nos mecanismos de gestão e da análise sobre as ações de gerenciamento da pesquisa de 2009 a 2016.

A estratégia metodológica adotada nessa pesquisa foi o estudo de caso, de natureza qualitativa e de nível exploratório. A unidade de análise foi: a gestão da pesquisa frente à mudança de institucionalidade do IFBA. A pesquisa contou com três procedimentos de coletas dados: análise de documentos, questionário e entrevista semiestruturada individualizada – os dois últimos submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa do IFBA. Diante do volume considerável de informações, as técnicas de tratamento de dados utilizadas foram a análise de conteúdo e a estatística descritiva. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do IFBA, por meio do parecer nº 2.241.004, conforme Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 71502017.2.0000.5031.

4.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, uma vez que as interpretações do pesquisador não podem ser separadas de suas origens, história, contextos e entendimentos anteriores. Assim o processo de investigação qualitativa foi predominantemente indutivo, com o pesquisador produzindo significado a partir da coleta em campo (CRESWELL, 2010), não obstante utilizar como ponto de partida o estudo realizado por Távora et al. (2015) que descreveram como modestos os resultados do desenvolvimento de pesquisa nos Institutos

Federais. Por sua vez, a concepção aplicada foi a construtivista, pois a intenção é a máxima confiança possível nas visões que os participantes têm da situação a qual foi examinada. (CRESWELL, 2010).

O estudo de caso foi adotado como estratégia de pesquisa, pois torna possível entender em profundidade um fenômeno da realidade, inserido em condições contextuais essenciais para sua apreciação. Ressaltou-se a sua adequada aplicação devido ao fato de haver bem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, oriundas de múltiplas fontes em que as informações devem convergir, de forma a obter a sua triangulação e, a partir da fundamentação teórica, orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2010). Segundo Yin (2001, p. 117), “[...] qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.”

Tratou-se aqui de caso único considerado como representativo ou típico da realidade. A instituição selecionada foi o Instituto Federal da Bahia, devido à facilidade de acesso, e pelo enfoque do estudo estar direcionado à gestão da pesquisa frente à mudança de institucionalidade do IFBA. O trabalho teve finalidade exploratória, pois pode contribuir para desenvolver proposições pertinentes para investigações posteriores como, por exemplo, de caráter descritivo ou explanatório (YIN, 2010).

Salienta-se que como a produção de interpretação da pesquisa é baseada em informações oriundas do campo, optou-se pela utilização de análise de documentos, entrevista semiestruturada e questionário como fontes de evidências para consecução dos objetivos. Diante disso, foi realizado o corte temporal a partir de 2009 a 2016, devido à mudança de institucionalidade trazida pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Esta apontou como um dos objetivos dos Institutos Federais realizar pesquisas estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas e estendendo seus benefícios à comunidade.

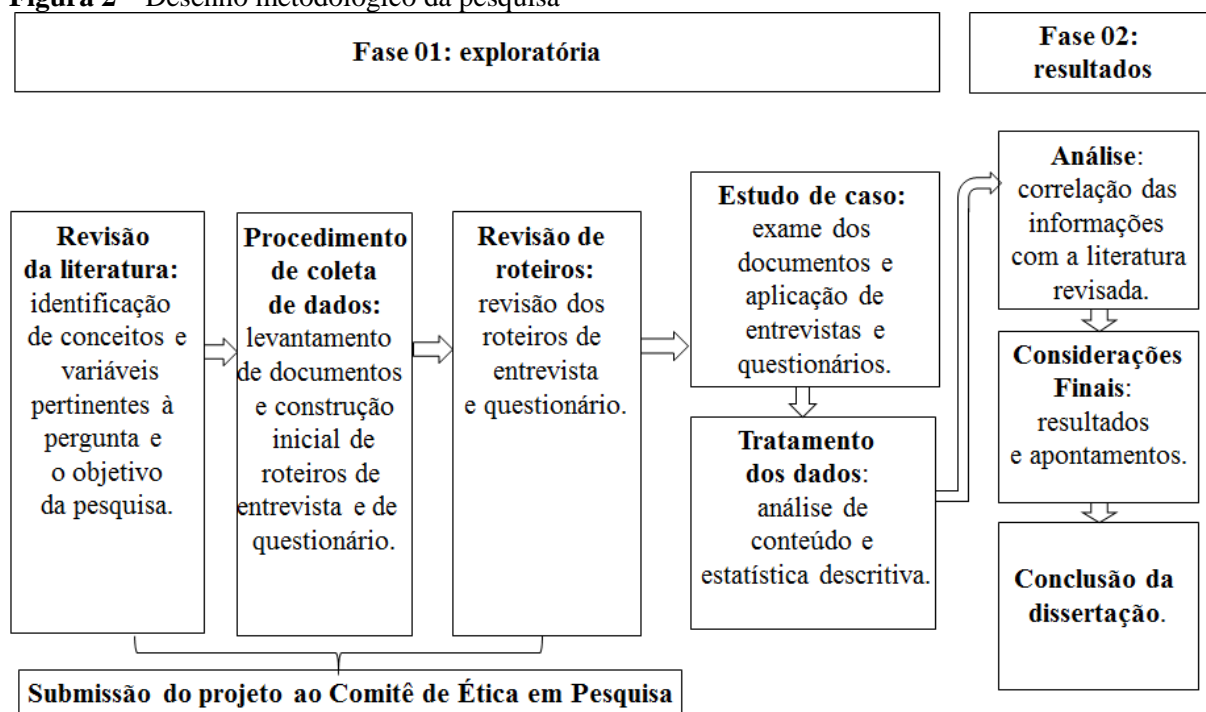
A partir da considerável quantidade de informações analisadas, oriundas das três vias de coletas dados: análise de documentos, entrevista semiestruturada individualizada e questionário, as técnicas de tratamento de dados utilizadas foram a estatística descritiva e a análise de conteúdo.

Dellagnelo e Silva (2005) consideram a análise de conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos que pode ser empregado a diversos tipos de discursos ou a diferentes tipos de mensagem apresentadas em determinada língua – o *software Microsoft Office Excel 2010* foi utilizado como suporte à técnica. As autoras esclarecem que a análise de conteúdo pode ter aplicação em qualquer área de interesse de pesquisa no campo dos estudos

organizacionais. De acordo com Falco (2008), a estatística descritiva se destina à coleta, organização, classificação, apresentação, interpretação e análise de dados, referentes ao objeto de estudo, por meio de gráficos e tabelas, além de calcular medidas que permitam descrever o fenômeno.

Portanto, as escolhas acima foram as mais adequadas para este trabalho, que teve a gestão da pesquisa, como: o empenho orientado à construção de ações e de dispositivos adequados aos mecanismos de gestão para o desenvolvimento da pesquisa no IFBA. Assim, para a execução desta pesquisa, foi estabelecido um fluxo de trabalho que permitisse responder ao problema e alcançar o objetivo traçado, consoante Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: elaboração própria.

4.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

O levantamento documental, realizado de agosto a outubro de 2016, teve fundamento predominante no exame dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) de 2009 a 2013 e de 2014 a 2018, das normas, editais, relatórios, planos e resoluções do IFBA – mecanismos de gestão da instituição (Quadro 8). A análise documental é deveras pertinente a este estudo, visto que “nas instituições, os documentos são destinados ao registro das rotinas institucionais

e, ao mesmo tempo, ao registro da informação necessária para a legitimação da maneira como as coisas são feitas nessas rotinas.” (FLICK, 2009, p. 235).

Quadro 8 – Documentos institucionais analisados

Documentos	Período
Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) (quadriênio)	PDI de 2009 a 2013 e o PDI de 2014 a 2018
Relatórios de Gestão (anual)	De 2009 a 2016
Plano de Metas (anual)	De 2009
Avaliações do Plano de Metas (anual)	De 2009 a 2016
Edital	Nº 04/2014/PRPGI/IFBA
Normas – afastamento de servidores para participação em cursos de pós-graduação	De 2002 e de 2016
Resoluções	Resolução nº 20 de 03 de junho de 2013; Resolução nº 47, de 04 de novembro de 2015; Resolução nº 15, de 30 de março de 2016; e Resolução nº 37, de 01 de agosto de 2016.

Fonte: elaboração própria.

Vale salientar que a “[...] análise de documentos oferece uma abordagem específica e, às vezes, um tanto limitada a experiências e a processos. No entanto, os documentos podem representar um acréscimo bastante instrutivo às entrevistas ou à observação.” (FLICK, 2009, p. 236) O emprego da análise de documentos fortifica a escolha deste método para viabilizar a triangulação de dados e atingir os fins pretendidos com este estudo.

4.3 ENTREVISTA

Para maior entendimento sobre as práticas de gestão relacionadas ao desenvolvimento de pesquisa aplicada no IFBA, a execução de entrevistas se apresentou como o método mais adequado. Marconi e Lakatos (2003, p. 195) explicam que “É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.” Por isso, o emprego desta técnica neste trabalho acadêmico.

No roteiro da entrevista a gestão da pesquisa foi analisada por meio de três vertentes: priorização da pesquisa dentro dos mecanismos de gestão, sinais de inércia na gestão da pesquisa que repercutem nos mecanismos de gestão e adoção das áreas estratégicas de pesquisa para auxiliar nas decisões quanto a afastamentos para qualificação, conforme pode ser observado no apêndice B.

Nessa direção, a construção deste estudo de caso contou com a realização de 11 entrevistas destinadas a gestores das áreas de pesquisa e de extensão do Instituto Federal da Bahia, ocupantes dos cargos de pró-reitor, diretor, chefe de departamento e coordenador. O tipo de entrevista foi individual, com perguntas abertas que puderam ser respondidas dentro de uma conversação (MARCONI; LAKATOS, 2003). As etapas relacionadas a este método envolveram: elaborar um roteiro de entrevista, agendar entrevista com o público-alvo, transmitir as informações pertinentes à pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) ao respondente, fazer as anotações necessárias e realizar a gravação das perguntas e respostas. As entrevistas foram conduzidas entre os meses de setembro e novembro de 2017.

É importante frisar que uso da entrevista, para esta pesquisa especificamente, ofereceu algumas das vantagens sinalizadas por Marconi e Lakatos (2003). Como técnica, esta possibilitou: maior flexibilidade para esclarecer dúvidas e significados; encontrar informações que não estavam presentes em documentos e também informes mais precisos.

4.4 QUESTIONÁRIO

O questionário foi enviado na forma eletrônica, no qual o próprio respondente fez as marcações sem a presença do pesquisador, conforme preconiza Marconi e Lakatos (2003). Segundo as autoras, em média, os questionários enviados pelo pesquisador alcançam 25% de devolução; contudo, houve retorno para esta pesquisa de 83,3% do total. Sinalizando na mesma direção, da entrevista, a gestão da pesquisa no IFBA foi analisada por meio de três aspectos: priorização da pesquisa dentro dos mecanismos de gestão, sinais de inércia na gestão da pesquisa que repercutem nos mecanismos de gestão e adoção das áreas estratégicas de pesquisa para auxiliar nas decisões quanto a afastamentos para qualificação (Apêndice A).

A aplicação dos questionários ocorreu por meio do uso da ferramenta *google forms*. Desta maneira, perguntas abertas e fechadas foram remetidas aos 18 coordenadores de pesquisa existentes nos *campi*. Ressalta-se que foi empregada ainda a escala do tipo *Likert* com cinco pontos (1 a 5) para conhecer o grau de concordância em relação às questões e houve o retorno de 15 respondentes das respectivas cidades no Estado da Bahia, onde o IFBA se encontra. Creswell (2010) esclarece que a finalidade dessa escala é medir o grau em que as pessoas concordam com ou discordam de uma declaração. Logo, a sua utilização foi apropriada para conhecer o grau de concordância entre os coordenadores de pesquisa nos

campi sobre as práticas da gestão da pesquisa em andamento, no período avaliado de 2009 a 2016.

Cabe dizer que, considerando a distância das cidades do público-alvo, o envio de lembretes aos respondentes foi de valor substancial para assegurar um alto retorno das respostas, independente de se ter uma população reduzida para o estudo. As etapas relacionadas a este método envolveram: elaborar um roteiro de questionário, encaminhar este aos destinatários, transmitir as informações pertinentes à pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) ao respondente, fazer as anotações necessárias e recepcionar os questionários respondidos. A aplicação dos questionários foi regida entre os meses de setembro e novembro de 2017.

A aplicação da técnica demonstrou algumas vantagens e desvantagens que são descritas por Marconi e Lakatos (2003). Para esta pesquisa, como benefícios, permitiu: maior economia com viagens e redução de riscos em razão da não influência do pesquisador. Contudo, como inconveniente, houve o atraso no envio de algumas respostas.

4.5 ASPECTOS ÉTICOS

É importante observar os aspectos éticos relacionados à pesquisa e à análise de dados. Não obstante este estudo ter visado ao fortalecimento do gerenciamento da pesquisa, foi igualmente relevante que os participantes da entrevista e do questionário fossem esclarecidos das motivações em relação ao trabalho acadêmico, para que pudessem avaliar a sua própria necessidade e interesse ou não de participação. Isto é necessário para a preservação de sua autonomia a fim de decidir sobre sua participação; por isso inclusive, lhe foi fornecido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Neste sentido, foram previstos riscos, de forma a evitar prejuízos aos respondentes – não maleficência – bem como fornecer assistência, caso fosse necessário (BRASIL, 2012a).

Competiu também informar aos respondentes os possíveis benefícios da pesquisa, ponderando que todos os participantes devem ser tratados de forma equitativa, de modo que o estudo seja conduzido de forma justa, seja para amenizar ou evitar riscos, seja para tratar dos benefícios ou ainda em situação de assegurar qualquer assistência derivada do envolvimento com a pesquisa. Desta maneira, era importante que o entrevistado estivesse confortável para responder às perguntas e que não houvesse prejuízos na sua rotina de trabalho devido à disposição do seu tempo para participação neste trabalho (BRASIL, 2012a).

Outro ponto importante foi ressaltar a possibilidade real para o respondente de ser identificado facilmente, em razão do número pequeno de participantes da pesquisa, haja vista o público estar limitado aos gestores que desenvolvem a condução da pesquisa institucional – informação presente no TCLE. Quanto à minimização deste risco de identificação do participante, foram usados apenas trechos de suas falas que corroborem ou não o referencial teórico e foram adotadas nomenclaturas diferentes que substituíram seus nomes e cargos, como: “Respondente A” (R. A.), “Respondente B” (R. B.) para questionários e “Entrevistado A” (E. A.), “Entrevistado B” (E. B.) para entrevistas e assim por diante.

A coleta de informações por questionário e entrevista tem rito semelhante no que se refere a preservar a integridade do respondente. O questionário foi acompanhado de uma nota, explicando a natureza da pesquisa, sua relevância e a necessidade de obter respostas, tentando assim despertar o interesse do recebedor (MARCONI; LAKATOS, 2003).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tratou da análise dos resultados encontrados, tendo como suporte para a discussão o referencial teórico. Portanto, apresenta uma análise sobre a gestão da pesquisa no IFBA, no período de 2009 a 2016, considerando dimensões como: mudança, direção durante o processo de transformação e resistência, perante a nova institucionalidade.

Diante disso, se analisou o que dizem: os documentos institucionais e os dirigentes, tanto nos *campi* como na Reitoria, sobre a gestão da pesquisa no IFBA no referido período. A análise permeou assuntos como: áreas prioritárias de pesquisa, afastamentos para qualificação, identidade como instituição de pesquisa, documentos e ações institucionais, mudança de institucionalidade, relação da pesquisa com a extensão, entre outros com menor intensidade.

5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento que apresenta uma perspectiva quinquenal para quatro segmentos estratégicos: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Ele abarca um conjunto de informações e projeções, provenientes de todos os *campi* e resultantes do exame de variados cenários, como: tecnológico, econômico, político, legal, social, demográfico, educacional, cultural e esportivo, correspondentes à sua respectiva inserção regional. Diante disso, o PDI é considerado como:

[...] instrumento de gestão direcionador do futuro do Instituto para os próximos 05 (cinco) anos, tendo como parâmetros norteadores: a Legislação, a Missão Institucional, o futuro do Mundo do Trabalho e as demandas da Sociedade. (IFBA, 2012a, p. 16)

Os vários panoramas acima, que são refletidos para a elaboração do PDI, aparecem também conectados à mudança de institucionalidade. É importante relembrar que a nova institucionalidade está associada às dimensões de: política pública; desenvolvimento local e regional; rede social; desenho curricular; autonomia e educação, trabalho, ciência e tecnologia (MEC, 2010). Meirelles (2014) explica que o perfil dos Institutos Federais, marcado pela multidimensionalidade a partir dos elementos acima constituintes, trata da nova institucionalidade.

O PDI é estruturado para fortalecer as políticas institucionais de ensino; pesquisa; extensão e gestão, como demonstrado na visão a seguir. Dentre elas, o foco deste trabalho está

na pesquisa – uma das atividades-fim do Instituto Federal da Bahia. No PDI, se constatou, de maneira geral, estímulos ao desenvolvimento da pesquisa com a oferta de bolsas para docentes e discentes, mediante verbas de convênios e também de recursos próprios.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (MEC, 2007, p. 1)

Nesse momento, a avaliação se focalizou inicialmente no PDI, referente ao período de 2009 a 2013, o qual é o primeiro após a mudança de institucionalidade ocorrida em dezembro de 2008. Em seguida, também se examinou o PDI de 2014 a 2018 o qual continua em vigor.

É importante assim destacar, que na própria apresentação do PDI de 2009 a 2013, há um alerta de que: “[...] tal versão não pôde ser finalizada de forma plena, tendo em vista que alguns *Campi* não forneceram as informações necessárias.” (IFBA, 2012a, p. 12) Logo, uma vez que há lacunas, em tal relevante documento, pode-se inferir que este mecanismo de gestão pôde não ser, em determinadas situações, uma base sólida para o controle e acompanhamento de suas metas. A falta de parâmetros adequados para uma análise situacional da instituição implica no conhecimento impreciso de seu desempenho e de seu alcance mais ou menos efetivo, quanto ao cumprimento de suas funções sociais, a exemplo de:

Ampliar a ação institucional e seu desenvolvimento de forma a torna-se [sic] instituição Pública de ensino, extensão e pesquisa de referência no Estado da Bahia, no Brasil e internacionalmente, como uma instituição pública e gratuita que seja protótipo de excelência no âmbito da educação, ciência e tecnologia (IFBA, 2012a, p. 18)

A observação anterior é reforçada em razão da coleta de dados não encontrar versões de documentos revisados ou atualizados do PDI posteriores a sua aprovação, com a devida complementação dos dados. Adicionalmente, cabe para exemplo citar a ausência de dados na tabela 10 do PDI de 2009 a 2013, intitulada de “Projeção ao desenvolvimento da pesquisa, publicação científica e bolsas – 2009–2013” (IFBA, 2012a, p. 53), referente ao item projetos de pesquisa de alguns *campi*. Estes elementos de projeção também não aparecem em relatórios de gestão – documento que corresponde à prestação de contas dos resultados decorrentes da execução do PDI, em todas suas dimensões de Ensino, de Pesquisa, de Extensão e de Gestão.

Neste caso, não obstante o relatório de gestão de 2013, tomado como modelo, apresentar dados de projetos de pesquisa em execução, assim como de projetos de pesquisa concluídos no quadro 042 de indicadores, tal relatório não faz menção ao cenário projetado

para a pesquisa em 2013 de quaisquer *campi*, a partir do PDI (IFBA, 2013a, p. 116). Logo, isso representa uma perda de referencial comparativo de dados que subsidiariam um melhor acompanhamento da instituição, uma vez que eles não estão inseridos no PDI, um dos principais mecanismos de gestão, e nem no referido relatório.

Diante do que foi visto até o momento, se constatou que muitos dados não foram devidamente consolidados. Informações inadequadas – um dos componentes de pressões inerciais apontados por Morgan (2006) – inviabilizam a realização de mudanças devidas no tempo certo. Segundo o autor, podem ser incluídos ainda: complicada reestruturação tecnológica e de pessoal em unidades sindicalizadas; força da tradição; ideias arraigadas da alta administração; entraves oriundos de circunstâncias legais e fiscais, entre outros. “Pressões inerciais podem impedir as organizações de mudar em resposta a seus ambientes.” (MORGAN, 2006, p. 79)

Consta no PDI, referente ao quinquênio de 2009 a 2013, como uma das propostas para a consecução das diretrizes da Política de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação:

Propor ao Conselho Superior áreas prioritárias da pesquisa, pró-graduação [sic] e inovação tecnológica e educacional, mediante consulta a [sic] comunidade científica e acadêmica da instituição. Ressalta-se que estas áreas devem ser revisadas, pelo menos a cada quatro anos, ou quando se fizer necessário, pela Câmara de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (IFBA, 2012a, p. 47)

O exposto reflete o interesse da gestão em apontar as áreas de atuação institucional, especialmente de pesquisa, de acordo com a inserção local e regional de seus *campi*. Contudo, como o PDI acima citado é uma versão de dezembro de 2012, presume-se que, durante pelo menos algum período, não havia áreas de pesquisa institucionalmente sinalizadas pelo IFBA. O esclarecimento quanto a este tempo está no relatório produzido no Congresso sobre Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFBA, que se encontra em seguida.

Reconhecendo-se a necessidade de aprofundar as discussões sobre a estrutura da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, e propor:

- estrutura dos setores ligados à Pesquisa, Pós-graduação e Inovação;
- **áreas estratégicas para a Pesquisa, Pós-graduação e Inovação** (grifo nosso);
- critérios de certificação dos grupos de pesquisa;

realizou-se o Congresso sobre Pesquisa, Pós-graduação e Inovação no IFBA, nos dias 16 e 17 de novembro de 2009, na Sala 5 de Química no Campus Salvador do IFBA.

Este relatório apresenta os documentos elaborados pelo grupo de trabalho e outros participantes, aprovados no referido Congresso. (IFBA, 2009a, p. 3)

Dessa maneira, somente a partir do supracitado congresso, em novembro de 2009, se definiu as áreas estratégicas para pesquisa, pós-graduação e inovação no Instituto Federal da Bahia, sinalizadas abaixo – proposta presente no supracitado relatório. A versão final do PDI, principal documento de planejamento institucional, aprovado pela resolução de nº 20, de 03 de junho de 2013 (IFBA, 2013b), não traz incorporada as áreas estratégicas para a construção e elaboração de metas e projeções para o período de 2009 a 2013 (IFBA, 2013c).

Áreas estratégicas para Pesquisa, Pós-graduação e Inovação:

1. Educação, Trabalho, Cultura e Saúde
2. Energias, Economia, Produção e Meio Ambiente
3. Gestão, Planejamento, Inovação e Turismo
4. Tecnologias da Informação e Comunicação
5. Engenharias (IFBA, 2009a, p. 14)

A avaliação acima é também amparada por informações do Plano de Qualificação Institucional (PQI), de 2008 a 2012. Considerado como um planejamento de grande relevância para o então CEFET–BA, que estava na iminência de se tornar Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, o PQI seria construído com a intenção de “[...] contemplar os anseios das comunidades interna e externa e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).” (IFBA, 2008) Essa versão preliminar do PQI, datada de outubro de 2008, estava com previsão de término para o final de 2008 e requeria uma discussão com a comunidade antes da análise e homologação do Conselho Diretor da Instituição.

A apresentação do PQI, de programação 2008 a 2012, era uma condição necessária para “[...] participação no Edital nº 001/2008 da CAPES/SETEC, relativo ao financiamento de DINTER/MINTER, e no Edital nº 002/2008 da CAPES/SETEC, relativo ao PIQDTec [...]” (IFBA, 2008), uma vez também que não havia outro documento com tal propósito. Assim, nesta versão preliminar do PQI, em seus aspectos operacionais, propôs-se que, por meio de uma **consulta à comunidade**, houvesse a definição de áreas estratégicas para a instituição, conforme se percebe a seguir.

Com base na relação entre os cursos oferecidos pelo CEFET-BA, as linhas de pesquisa da instituição, nas áreas estratégicas indicadas pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT) e pelo Governo do Estado da Bahia, e levando em conta ainda a realidade regional, **podem ser definidas as seguintes áreas estratégicas para fortalecimento da pesquisa e, conseqüentemente, áreas prioritárias para qualificação** (grifo nosso) de servidores: (IFBA, 2008, p. 22)

- I. Administração, Turismo e Hospitalidade – no CEFET-BA há grupos de pesquisa atuantes nesta área e há curso superior na área, e área estratégica para instituição e para o Estado;

II. Recursos Naturais, Pesca e Aquicultura – áreas estratégicas para unidades de ensino da instituição e para o Estado;

III. Educação Tecnológica e Ensino de Ciências e Matemática (e estatística) – área que consolida a identidade da instituição e não existem cursos de pós-graduação *stricto sensu* nesta área na região; também é área estratégica para consolidar as licenciaturas no CEFET-BA;

IV. Energia, Petróleo, Gás e Biocombustíveis - é área estratégica segundo a política de Ciência e Tecnologia do MCT e do Estado da Bahia;

V. Engenharia Biomédica - no CEFET-BA há grupos de pesquisa atuantes nesta área e não existem cursos de pós-graduação *stricto sensu* nesta área na região;

VI. Engenharia Elétrica e da Informação - é área estratégica segundo a política de Ciência e Tecnologia do Estado da Bahia; no CEFET-BA há grupos de pesquisa atuantes nesta área e há curso superior na área;

VII. Tecnologia Química e de Materiais - no CEFET-BA há grupos de pesquisa atuantes nesta área e estão sendo criados cursos superiores na área, além de um curso de Mestrado.

Por conseguinte, fica clara a ausência de áreas estratégicas de pesquisa institucionalmente delineadas pelo IFBA por um determinado período. A fixação das áreas de estudo para pesquisa é resultado também da avaliação das potencialidades locais e regionais de onde estão implantados os *campi* do IFBA. Isto permite que a instituição se torne indutor de desenvolvimento econômico dos municípios e de suas respectivas regiões.

O não estabelecimento de um perfil prioritário das áreas de atuação de pesquisa, por mais de um ano, permitiu inferir que poderiam ter surgido produções de pesquisa de nenhuma ou baixa aplicação pelos agentes produtivos locais, o que destoaria do objetivo da pesquisa aplicada. Salienta-se que o período de indefinição dos campos estratégicos de pesquisa foi mais precisamente: entre o início da discussão e da construção da versão preliminar do PQI em outubro de 2008 até o congresso sobre Pesquisa, Pós-graduação e Inovação que delineou as principais áreas de pesquisa em novembro de 2009.

O cenário exposto até o momento demonstrou um descompasso organizacional no que se refere à elaboração e atualização de mecanismos de gestão, nesse caso o PDI. A inércia pode ser definida pela “morosidade em reconhecer a gravidade de um problema e morosidade na tomada de decisão.” (TORRES et al, 2013, p. 288) O ponto exatamente seria o possível desenvolvimento de pesquisas que teriam pouca ou nenhuma destinação aos locais ou regiões, onde os *campi* estão presentes.

Outro possível efeito da ausência de demarcação de áreas prioritárias de pesquisa, ocorrida pelo menos entre outubro de 2008 e novembro de 2009, foi justamente a desaceleração do cumprimento total de algumas diretrizes para a Política de Pós-Graduação,

Pesquisa e Inovação. Deste modo, na execução completa destas ações, presentes no PDI de 2009 a 2013, pode ter havido atrasos em razão da indefinição das áreas estratégicas de pesquisa, até pelo menos o fim do ano de 2009, a exemplo de:

9. Alocar recursos para a pesquisa, pós-graduação e inovação, **de acordo com as prioridades institucionais** (grifo nosso), com critérios de mérito científico e com as especificidades de cada área do conhecimento (IFBA, 2012a, p. 47)

11. Articular e apoiar o relacionamento com agências de fomento, de forma a garantir o pleno desenvolvimento das atividades de pesquisa para projetos de iniciação científica, especializações, mestrados, doutorados e pós-doutorados, **tendo como elemento balizador as áreas prioritárias** (grifo nosso), previamente definidas de forma coletiva (IFBA, 2012a, p. 48)

Neste mesmo PDI de 2009 a 2013, na área da Pesquisa, Pós-graduação e Inovação se discorre sobre o Plano de Qualificação Institucional e seus deveres. Dentre eles cabe destacar: “Estabelecer relação entre as áreas e linhas de pesquisa do IFBA e a realidade local, regional e nacional.” (IFBA, 2012a, p. 50) No entanto, os campos estratégicos de pesquisa foram somente traçados no fim de 2009, como já foi visto anteriormente. Desta maneira, se inferiu que a citada atividade também só alcançou seu êxito integral provavelmente no fim de 2009.

Documentos institucionais como o PDI, orientam a instituição e funcionam como parte de sua comunicação organizacional em um processo de transmissão de conteúdo aos servidores, que devem compreender a informação. Tal comunicação pode ser um importante instrumento estratégico para lidar com possíveis resistências ao processo de mudança na organização (MARINELLI; OLIVEIRA JUNIOR; PINTO, 2009; BERGUE, 2010b). Assim, os dados que compõem o material, inclusive referentes à pesquisa no IFBA, devem estar claros e consolidados, reduzindo conflitos e incertezas.

A pesquisa nas instituições federais de ensino guarda também estreita relação com a atividade-fim de extensão. Por sua vez ela “[...] deve estar compreendida como o espaço em que o IFBA promove a articulação entre o saber fazer e a realidade sócio-econômica [sic], cultural e ambiental da região.” (IFBA, 2012, p. 55) Como resultado da indissociabilidade da extensão e da pesquisa se verificou que ambas compartilham de vários objetivos institucionais no PDI.

A extensão, entendida como prática acadêmica que deve interligar o IFBA nas suas atividades de ensino e de pesquisa com as demandas existentes, contribui para a formação de um profissional cidadão e credencia a Instituição junto à sociedade como um espaço privilegiado de produção e difusão do conhecimento na busca da superação das desigualdades sociais. (IFBA, 2012a, ano, p. 55)

É por conta desta proximidade que as ações de extensão podem ter encontrado também limitações em seu desenvolvimento em 2009, visto que as áreas prioritárias de pesquisa, discutidas em outubro de 2008, foram delimitadas tão somente no final de 2009. No PDI de 2009 a 2013, como se verifica abaixo, coube enfatizar duas dimensões da extensão que retrataram bem a necessidade de sua articulação com a pesquisa: o projeto tecnológico e o serviço tecnológico. Desta vez, se percebeu que o progresso da pesquisa e suas presumíveis aplicações foram possivelmente reduzidas também no campo da extensão no IFBA.

1. Projeto Tecnológico (grifo do autor): Atividades de pesquisa e/ou desenvolvimento em parceria com instituições públicas ou privadas que tenham uma interface de aplicação. (IFBA, 2012a, p. 56)
2. Serviço Tecnológico (grifo do autor): Consultoria, assessoria, prestação de serviços para o mundo produtivo. (IFBA, 2012a, p. 56)

Um panorama mais objetivo pôde ser dado pela avaliação do plano de metas de 2009 e pelo relatório gestão de 2009. O primeiro é uma análise do percentual de execução das metas planejadas para 2009 e o segundo, como já foi visto anteriormente, é a prestação de contas dos resultados da instituição. A avaliação do plano de metas permitiu entender que a gestão estava direcionada para o desenvolvimento da pesquisa, por meio de: incentivos à criação de novos grupos de pesquisa, estímulos à participação de eventos de ciência e tecnologia, promovidos ou não pelo IFBA, oferta de bolsas por seleção de projetos e apoio a projetos de pesquisa em andamento.

O plano acima citado teve como metodologia a elaboração de metas fundamentadas nos objetivos estratégicos indicados no PDI e nos Programas e Ações do Governo constante da Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2009 do IFBA. O objetivo dois, o de pesquisa, de interesse deste trabalho, foi: “Realizar pesquisa e adaptação de tecnologias novas e apropriadas demandadas pela sociedade.” (IFBA, 2009b, p. 38) O total para os quatro objetivos foram de 637 metas, sendo que destas 14 eram relacionadas ao objetivo dois, o que representou para a pesquisa somente 2% de todas as metas institucionais.

Dentre as 14 metas verificou-se que apenas cinco delas estavam ligadas ao desenvolvimento de projetos de pesquisa. Estes eram: projeto licuri (*Campus Salvador*); projeto escrituras negras no caderno do jornal A tarde (*Campus Salvador*); projeto engorda de carapeba (*Campus Valença*); projeto espinhel pelágico (*Campus Valença*) e projeto desenvolvimento do aquarismo de água doce (*Campus Valença*). Destes, apenas dois cumpriram o objetivo, conforme relatório gestão de 2009 e a avaliação do plano de metas de 2009 – foram concluídos: projeto desenvolvimento do aquarismo de água doce e o projeto

escrituras negras no caderno do jornal A tarde (IFBA, 2009c). Quanto ao objetivo dois, dentre as ações realizadas, os projetos de pesquisa não ganharam destaque, como se percebe pelo trecho em seguida.

Avaliação (grifo do autor): O objetivo 2 alcançou um percentual de conclusão de 71% das metas programadas em 2009. Entre as ações implementadas destaca-se a oferta de curso *Lato Sensu*, apoio a novos grupos de pesquisa, implantação de convênios de Doutorado, Publicações, Seminário de Pesquisa entre outros. (IFBA, 2009c, p. 108)

O PDI de 2014 a 2018, teve sua versão final aprovada pela resolução nº 47, de 4 de novembro de 2015 (IFBA, 2013d). Deste modo, embora o referido PDI já contivesse a indicação das áreas estratégicas para pesquisa – diferentemente do que ocorreu no PDI, de 2009 a 2013 – que serviram de rumo à execução dos trabalhos a partir de 2014, ele foi findado e homologado apenas no fim de 2015 – áreas indicadas abaixo. Este segundo caso começa a revelar um comportamento institucional reincidente de acomodação e definição tardia de informações e de planejamentos organizacionais. “Os movimentos inerciais expressam resistências e tendências de preservação.” (WOOD JR., 2001, p. 130). Conforme consta no PDI do IFBA 2014-2018:

As áreas estratégicas definidas a partir de 2014 são: Energias e Meio Ambiente, Engenharias, Educação e Tecnologias Educacionais, Tecnologias da Informação e Comunicação, Ciências Exatas e da Terra. Ressalta-se que estas Áreas devem ser revisadas, pelo menos a cada quatro anos, ou quando se fizer necessário, pela Câmara de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. (IFBA, 2015a, p. 122)

As situações de resistência devem ser vigiadas e combatidas pela administração (MOTTA, 2001; MORGAN, 2006; ANGONESE; LAVARDA, 2014). Essas áreas de pesquisa, sinalizadas no PDI acima, base para os estudos da programação de 2014 a 2018, foram demarcadas ainda em 2014, como se pode verificar no edital nº 04/2014/PRPGI – IFBA, de 09 de agosto de 2014. Este tratava do Programa Bolsa Pesquisador do IFBA com abrangência de outubro/2014 a setembro/2016 – as áreas estavam presentes no edital, conforme descrição abaixo. Ainda que o PDI de 2014 a 2018 não estivesse concluído e aprovado, os processos relativos à pesquisa já estavam em andamento, de acordo com as áreas escolhidas. Logo, situação oposta ao PDI de 2009 a 2013, em que os campos de pesquisa somente no fim do primeiro ano de sua vigência foram determinados.

Energia e Meio Ambiente; Engenharias; Educação e Tecnologias Educacionais; Tecnologia da Informação e comunicação; Ciências Exatas e da Terra (áreas de conhecimento indicadas como áreas estratégicas pelos Campi do IFBA, definidas no Colégio de Dirigentes e constantes no PDI) (IFBA, 2014a, p. 9)

Outra dimensão importante, e que recebe impactos da delimitação das áreas prioritárias de pesquisa, diz respeito à qualificação dos servidores. Não obstante ser um fator indireto para a produção da pesquisa, a capacitação dos pesquisadores é essencial para que os estudos científicos sejam aprofundados e tenham maiores oportunidades de desenvolvimento e aplicabilidade nos âmbitos em que os *campi* estão inseridos. A indefinição dos campos estratégicos de pesquisa ocorrida no PDI de 2009 a 2013, e que perdurou até o fim de 2009, possivelmente interferiu em uma proposição de cursos e de treinamentos aos docentes de acordo com os interesses do IFBA, uma vez que estes também dependem de orçamento.

Para esse trabalho, capacitação é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006c).

A qualificação dos servidores ocorre também com intensidade a partir de formações em cursos de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. Os cursos de formação permitem que os docentes possam aprofundar seus conhecimentos e ser tornem aptos para a continuidade ou desenvolvimento de suas pesquisas. A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, limitou o afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil ao servidor público federal que estiver no respectivo órgão há, pelo menos, três anos para mestrado e quatro anos para doutorado (BRASIL, 1990). No entanto, posteriormente, a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, cancelou tal restrição para os docentes (BRASIL, 2012b), como se logo constata abaixo.

§ 2º Os afastamentos para realização de programas de mestrado e doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivos no respectivo órgão ou entidade há pelo menos 3 (três) anos para mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado, incluído o período de estágio probatório, que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares para gozo de licença capacitação ou com fundamento neste artigo nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009) (BRASIL, 1990)

Art. 30. O ocupante de cargos do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal, sem prejuízo dos afastamentos previstos na Lei nº 8.112, de 1990, poderá afastar-se de suas funções, assegurados todos os direitos e vantagens a que fizer jus, para:

§ 2º Aos servidores de que trata o *caput* poderá ser concedido o afastamento para realização de programas de mestrado ou doutorado independentemente do tempo de ocupação do cargo. (BRASIL, 2012b)

O mecanismo de gestão do IFBA, que trata de afastamentos para programas de cursos de formação, é uma normativa. O documento mais recente sobre o tema foi aprovado pela resolução nº 37, de 01 de agosto de 2016 (IFBA, 2016a); antes dela houve uma versão desta

última, com uma diferença pequena de tempo, que foi a resolução nº 15, de 30 de março de 2016 (IFBA, 2016b). Logo, se verifica que ambas tiveram um papel muito pequeno no amparo à gestão para as decisões sobre afastamento, no Instituto Federal da Bahia, no período estudado de 2009 a 2016.

A norma que respaldou a maioria das decisões no referido período foi aprovada pela portaria de nº 293 de 29 de maio de 2002 (CEFET-BA, 2002a). Isto revelou que esta era a normativa legitimada para fins de apreciação dos processos de afastamento para programas de pós-graduação no IFBA e que ela não foi atualizada durante 14 anos. No caso deste trabalho, em que o recorte temporal começou em 2009, significa dizer que a normativa ficou por volta de sete anos sem revisão. Robbins, Judge e Sobral (2010) esclarecem que as organizações, por meio de regras formais, podem produzir estabilidade, atuando assim como uma fonte de resistência à mudança denominada de inércia estrutural.

A normativa sobre afastamentos, homologada pela portaria de nº 293 de 29 de maio de 2002, não estabelecia conexão com as áreas prioritárias de pesquisa da Instituição (CEFET-BA, 2002b). O inciso II, do artigo 2º, indicava que o servidor deveria apresentar na sua solicitação: “[...] correlação da área de conhecimento do curso a ser realizado com as atividades desenvolvidas pelo servidor ou **com os projetos a serem desenvolvidos pelo CEFET-BA.**” (grifo nosso) (CEFET-BA, 2002b, p. 1) Porém, em tal critério, não se vislumbra uma predisposição expressa da gestão para a pesquisa. Isto por que o IFBA não usou a norma, mecanismo de gestão, para apontar seus interesses institucionais em relação à produção da pesquisa.

Na primeira parte do inciso de “[...] correlação da área de conhecimento do curso a ser realizado com as atividades desenvolvidas pelo servidor [...]” (CEFET-BA, 2002b, p. 1), indica que a relação poderia ser apenas com atividades ligadas ao ensino, por exemplo. Ademais, está claro que, para o cumprimento da exigência, só bastaria o preenchimento de uma das condições. Portanto, caso houvesse ao menos a indicação das áreas de estudo que seriam privilegiadas pelo IFBA, isto talvez contribuisse para um melhor foco da pesquisa e, conseqüentemente, definição do perfil institucional quanto à pesquisa.

A princípio isto não significa também que o inciso devesse ser completamente alterado ou mesmo suprimido, mas lapidado para que a direção do desenvolvimento da pesquisa pudesse ser melhor contemplada. Esta ação permitiria a busca de um maior equilíbrio entre as atividades fins de ensino, pesquisa e extensão, no IFBA, uma vez que um dos principais entraves à inovação, nos Institutos Federais, seria “**a excessiva priorização dada ao ensino**

(grifo nosso), que dificulta o desenvolvimento de atividades voltadas à inovação.” (TÁVORA et al., 2015, p. 16)

Ainda sobre os aspectos trazidos pela normativa, que vigorou entre 2009 e 2016, observa-se sempre uma preocupação tão somente com área de ensino. Perspectiva que fica evidente com o inciso III, do artigo 2º, da citada normativa, em que a liberação do docente para afastamento deveria ser precedida de uma avaliação sobre a possibilidade de redistribuição de suas obrigações entre seus colegas de setor. Isto precisaria ser feito de modo que não houvesse: redução da oferta semestral ou anual de turmas, prejuízo dos fluxos escolares e das atividades administrativas (CEFET-BA, 2002b). Contudo, nada é dito sobre atividades de pesquisa ou de extensão relacionadas à primeira e que estivessem em andamento, como se observa a seguir.

Art. 2º A solicitação de afastamento deverá ser apreciada pelo Departamento ou Setor no qual o servidor está lotado, levando-se em conta os seguintes aspectos:

I- relevância do curso a ser utilizado para o plano de trabalho do Departamento ou Setor, a partir da análise do projeto de estudos pretendidos;

II- correlação da área de conhecimento do curso a ser realizado com as atividades desenvolvidas pelo servidor ou com os projetos a serem desenvolvidos pelo CEFET-BA;

III- viabilidade de redistribuição dos encargos do servidor entre os membros do Departamento ou Setor, **sem diminuição da oferta semestral ou anual de turmas, sem prejuízo dos fluxos escolares e das atividades administrativas** (grifo nosso);

IV- realização de curso recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES;

V- prioridade para docentes em regime de trabalho DE ou 40 horas e para técnico-administrativo que não tenham reduzido a carga horária original. (CEFET-BA, 2002b, p. 1)

A ausência de dispositivos na norma que relacionem as áreas estratégicas da pesquisa aos afastamentos, durante quase todo o período de 2009 a 2016, em que se baseia este estudo, é possivelmente reflexo da “falta de uma cultura de inovação” (TÁVORA et al., 2015, p. 16). Esta também é uma das principais barreiras apontadas pelos autores para a inovação, na sua avaliação do estado dos Institutos Federais, quanto ao desenvolvimento de suas capacidades de apoiarem a inovação nas respectivas redondezas de seus *campi*.

A normativa de afastamentos, que vigorou a maior parte do tempo entre 2009 e 2016, assim, não ofereceu uma ponte firme entre: afastamentos, pesquisa e possíveis aplicações desta por meio da extensão, aos agentes produtivos locais ou regionais. Por outro lado, Távora et al. (2015) afirmam que os Institutos Federais devem demonstrar:

[...] capacidades de apoiar a inovação [...] o que significa avaliar como estão trabalhando para o estabelecimento de um canal entre as ações de ensino e pesquisa acadêmica e as aplicações e usos efetivos no seio do sistema econômico. (TÁVORA et al., 2015, p. 2)

A norma, em 2002, discorria que após a autorização do pedido de afastamento pelo diretor geral do CEFET-BA – cargo extinto com a mudança de institucionalidade, pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 – o processo seguiria para a Coordenação Técnica de Pós-Graduação e Pesquisa – CTPGP – (CEFET-BA, 2002b) também abolida. Nesta, seriam tomadas providências para a inclusão dos servidores no cadastro de capacitação e para a seleção de bolsistas. Embora esta tenha alguma relação com a pesquisa, ressalta-se tratar de uma seleção; por isso, a participação é facultativa. O enfoque não é mostrar que o envolvimento deveria ser obrigatório, mas que a norma não traz muitos indícios de uma orientação institucional à pesquisa em seus mecanismos de gestão. Segundo Bergue (2010a, p. 73):

A ausência de inovação e conformidade com as rotinas (grifo do autor): esse é um fenômeno bastante comum em determinados segmentos da Administração Pública, especialmente aqueles cujas rotinas de trabalho são mais padronizadas e formalizadas. Nessas áreas, como decorrência especialmente de uma tendência natural dos indivíduos de buscarem a manutenção de um estado de segurança e de constante redução de esforços despendidos no trabalho, as inovações nos processos organizacionais tendem a ser reduzidas (ou nulas).

A normativa mais recente sobre afastamentos para programa de pós-graduação foi aprovada pela resolução nº 37, de 01 de agosto de 2016 (IFBA, 2016a), que teve uma versão inicial com a resolução nº 15, de 30 de março de 2016 (IFBA, 2016b). Como não há diferenças significativas, esta última pode ser considerada a regulamentação vigente durante o ano de 2016. Em número de páginas, sem anexos, verifica-se que a norma, homologada pela portaria de nº 293 de 29 de maio de 2002, continha três páginas (CEFET-BA, 2002b); já a normativa aprovada pela resolução nº 15 possui 12 páginas (IFBA, 2016c). De todo modo, o que interessa a este estudo são os critérios descritos nesta norma atualizada em 2016.

No seu art. 7º, observa-se que critérios referentes à norma de 2002 foram atualizados. O referido artigo elenca os aspectos exigidos para a concessão dos afastamentos. No inciso I, é oportuno frisar que os projetos institucionais a serem desenvolvidos teriam como referência a tabela de áreas de conhecimento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) vigente e o Decreto Presidencial 5.824, de 29 de junho de 2006, e suas alterações (IFBA, 2016c). Contudo, como a anterior, a nova norma não faz alusão às áreas prioritárias de pesquisa definidas no PDI, neste caso o de 2014 a 2018.

I - para servidor docente, correlação direta da área de conhecimento do curso a ser realizado com as atividades desenvolvidas e com a formação do servidor ou com projetos institucionais a serem desenvolvidos pelo IFBA, tomando como referência a tabela de áreas de conhecimento da CAPES vigente e o Decreto Presidencial 5.824/2006 e suas alterações (IFBA, 2016c, p. 4)

O supracitado decreto presidencial serviu como suporte para análise da correlação dos pedidos de afastamento com os projetos institucionais, porém os campos estratégicos para pesquisa demarcados no PDI não foram pré-requisitos de apreciação. Dessa maneira, o inciso I não pôde contribuir nas decisões que poderiam estabelecer uma ordem de preferência dos afastamentos para qualificação com uma maior proximidade das linhas de trabalho delimitadas no PDI. Cabe ainda mencionar a função do referido decreto que,

Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. (BRASIL, 2006b)

No inciso III do mesmo artigo da norma, abaixo mencionado, não houve praticamente mudanças em relação à norma de 2002, já examinada. Logo, não há referência neste quesito da necessidade de se evitar possíveis danos: a pesquisas em curso, a grupos de pesquisa em que o servidor seja participante, àqueles que sejam bolsistas e, portanto, seus orientandos, bem como para atividades de extensão que tenham relação com a pesquisa. Assim, só há intenção de prevenir possíveis perdas às atividades de ensino e administrativas, semelhante à norma anterior.

III - viabilidade de redistribuição dos encargos do servidor entre os membros do setor/coordenação, sem diminuição da oferta, semestral ou anual de turmas ou vagas ofertadas à comunidade discente, sem prejuízo dos fluxos escolares e das atividades administrativas (IFBA, 2016c, p. 5)

No art. 8º da norma homologada pela resolução nº 15 constam os aspectos que definem a ordem de prioridade dos pedidos de afastamento, quando em situações de concorrência em um mesmo local de lotação dos docentes. É oportuno dizer que os dois primeiros critérios são nesta sequência: servidores que não tenham afastamentos para qualificação ou mais tempo desde a última saída e aqueles com maior tempo de exercício no IFBA. Nos incisos III e IV seguintes aparecem regras de pontuação diferenciadas para mestrado e doutorado. Nestes, de forma geral, são avaliados, conforme Barema: a produtividade científica, técnica, cultural e artística (IFBA, 2016c).

Art. 8º. Havendo concorrência de requerimentos de afastamento no setor/coordenação, observado o disposto no art. 7º, devem ser priorizadas as solicitações, de acordo com os critérios na ordem a seguir:

I – de servidores que ainda não tenham se afastado para qualificação ou que tenham mais tempo desde o último afastamento;

II - de Servidor docente ou técnico-administrativo com maior tempo de efetivo exercício no IFBA;

III – para as solicitações de afastamento de docente para mestrado será priorizado aquela que o servidor, nos últimos 5 (cinco) anos, apresentar **melhor pontuação com relação a sua produtividade científica, técnica, cultural e artística** (grifo nosso), de acordo com o Barema (anexo A);

IV – para as solicitações de afastamento de docente para doutorado ou pós-doutorado será priorizado aquela que o servidor, nos últimos 3 (três) anos, apresentar **melhor pontuação com relação a sua produtividade científica, técnica, cultural, artística e de formação de pessoas** (grifo nosso), de acordo com o Barema (anexo A) (IFBA, 2016c, p. 5).

Os outros incisos tratam ainda em seu rol de aspectos de: regime de trabalho e carga horária; pontuação em avaliação de desempenho para solicitações de técnico-administrativos; cursos de pós-graduação *stricto sensu* com maior pontuação CAPES e cursos em andamento, de acordo com prazos em legislação vigente e regulamentos do IFBA (IFBA, 2016c). No entanto, nesse art. 8º, não se observou uma priorização de produção em pesquisa alinhada às áreas traçadas no PDI, bem como se constata que ela não é o primeiro fundamento de seleção entre pedidos concorrentes.

Nesta norma atual de afastamentos para qualificação, a partir de 2016, a produção da pesquisa entrou como item de Barema. Então, nas situações de mestrado e doutorado, quando há uma disputa das solicitações em um setor, itens de produtividade – científica, técnica, cultural e artística – e titulação entram em uma contagem de pontos para auxiliar a gestão na tomada de decisão (IFBA, 2016c). Contudo, isto aparece só na terceira fase na ordem de apreciação dos pedidos. Assim, produzir pesquisa, de acordo ou não com os campos estratégicos estabelecidos no PDI, não pareceu ser aspecto tão relevante nas decisões do IFBA de priorização na fila de afastamentos para qualificação, segundo a norma atual também.

O exame de mecanismos de gestão no tocante a: planos de desenvolvimento institucional, plano de qualificação, normativas de afastamento, plano de metas, relatórios, editais e resoluções apontam para movimentos inerciais da administração no período avaliado de 2009 a 2016. Para a gestão da pesquisa isso resultou: na indefinição de áreas prioritárias de pesquisa durante algum tempo; em possíveis adiamentos na alocação de recursos e estabelecimento de parcerias com instituições de fomento que dependiam da determinação do item anterior; na não potencialização da pesquisa por meio da priorização de afastamentos, caso o IFBA optasse por tal alinhamento e fosse inviável a liberação de todos os servidores; e

no não controle sobre pesquisas que poderiam ser desenvolvidas, sem tangenciar os campos estratégicos, consoante os interesses do Instituto Federal da Bahia.

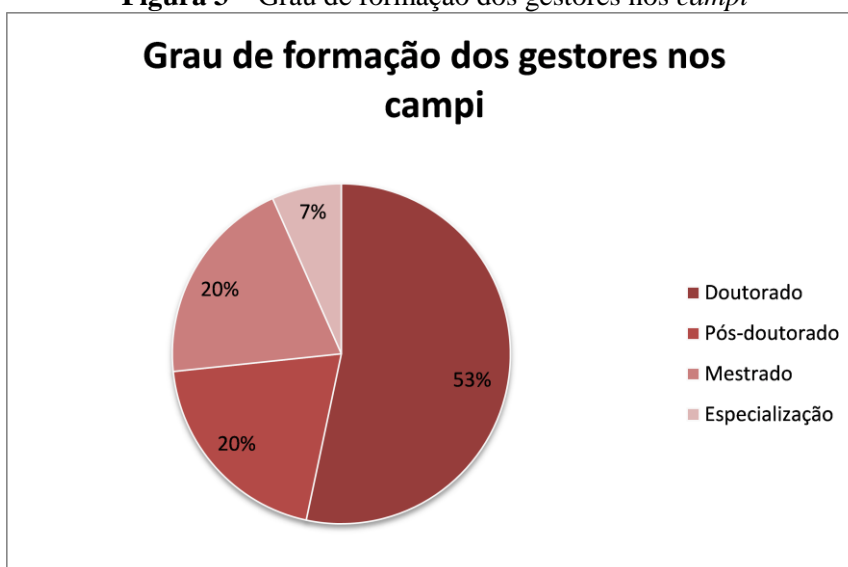
5.2 PERFIL E PERSPECTIVAS DOS GESTORES NOS CAMPI

5.2.1 Perfil dos gestores de pesquisa nos campi

O IFBA contava com um coordenador de pesquisa em quase todos os *campi*, perfazendo um quantitativo de 18, embora a Instituição fosse formada por 21, em 2017 – o IFBA ainda não havia definido os três gestores restantes. Considerado pelo MEC (2016) como *campus* de grande porte, o *Campus* Salvador é o único a possuir um diretor de pesquisa; contudo, sua atuação é semelhante a de um coordenador. A gestão da pesquisa na instituição é conduzida pela administração presente, tanto na sua Reitoria como nos seus *campi*.

O levantamento realizado por meio de aplicação de questionário nos 18 *campi*, onde há um gestor de pesquisa em cada um, apresentou um retorno de 15 deles, o que significa 83,3% do total. A partir deste instrumento, foi possível estabelecer um perfil acadêmico profissional daqueles que estão na coordenação de pesquisa de um *campus*, bem como analisar os rumos da pesquisa nos *campi*. Tal função é assumida de forma bem equilibrada sendo dividida entre oito homens (53,3%) e sete mulheres (46,7%). Já as idades, por outro lado, variam entre 30 e 56 anos, com formação mínima de especialização até pós-doutorado. Destaca-se que 73,3% dos coordenadores já são doutores; logo, com um alto grau de instrução, conforme figura 3.

Figura 3 – Grau de formação dos gestores nos *campi*

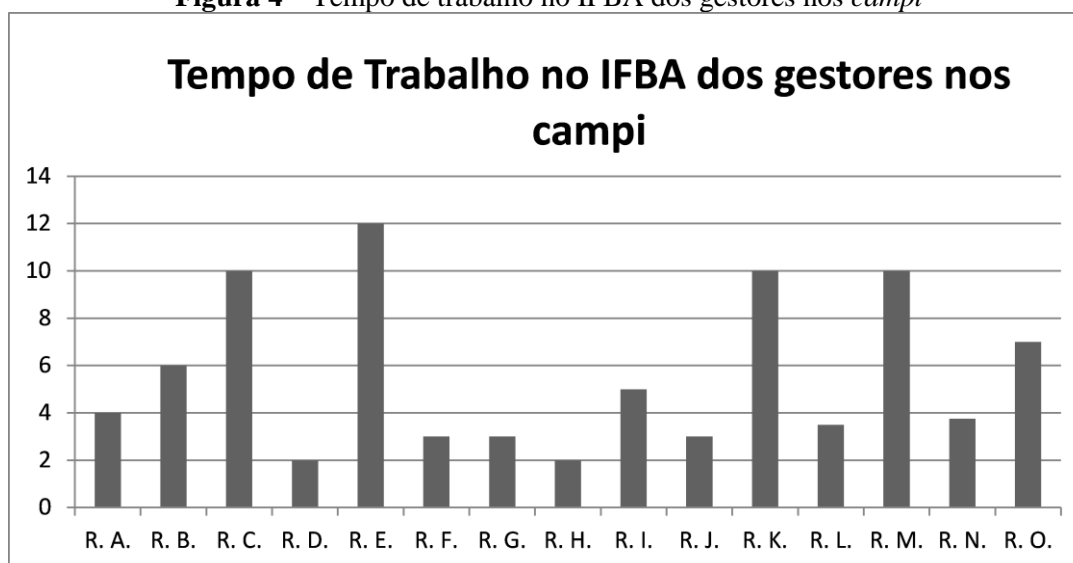


Fonte: elaboração própria.

As suas áreas de formação são bem diversificadas e estão nas seguintes esferas: engenharia elétrica, automação e engenharia industrial; genética e biologia molecular; ciência da computação; botânica; física; agronomia; educação ambiental e sustentabilidade; ciência e engenharia de materiais; engenharia de processos; psicologia social e ciências sociais.

Profissionalmente, 86,7% desses coordenadores ocupam cargo de professor e 13,3% de técnico-administrativos em educação no IFBA. O trabalho administrativo, na função de coordenação, demanda 40 horas semanais desses profissionais. Aqueles que são docentes atuam sob o regime de trabalho de dedicação exclusiva, ao passo que os técnico-administrativos com 40 horas semanais, de acordo com a respectiva carreira. Foi relatado pelos coordenadores que a principal atividade desempenhada por 66,7% deles é a de ensino, embora todos ocupem a função de gestores de pesquisa em seus *campi*. O tempo médio de trabalho dos servidores, que hoje são coordenadores de pesquisa, é de 5,62 anos na Instituição, sendo o de menor e o de maior tempo, 2 e 12 anos, respectivamente (figura 4), cabendo ressaltar que 73,3% deles entraram após a mudança de institucionalidade com o advento da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

Figura 4 – Tempo de trabalho no IFBA dos gestores nos *campi*



Fonte: elaboração própria.

Portanto, à frente de uma coordenação de pesquisa de um *campus* do IFBA se tem um perfil de servidor com idade acima dos 30 anos e com um alto grau de instrução, possivelmente doutorado. Para a referida função não há uma predominância de gênero, seja masculino ou feminino; já a formação desse gestor pode ser oriunda de vários campos do conhecimento: humanas, biológicas e exatas. Geralmente, aqueles que ocupam a função de

coordenador de pesquisa do *campus* são professores e têm em média entre cinco e seis anos na Instituição; logo, ingressaram após a mudança de institucionalidade.

5.2.2 O rumo da pesquisa segundo os gestores nos *campi*

O questionário aplicado aos coordenadores de pesquisa nos *campi* buscou captar a visão destes, referente à gestão da pesquisa na Instituição. Assim, 12 itens (Tabela 3) foram elencados para fins de averiguar o grau de concordância entre esses gestores acerca dos direcionamentos que a pesquisa tem tomado dentro do Instituto Federal da Bahia, em seus respectivos *campi*. Essa análise envolveu aspectos como: áreas prioritárias de pesquisa, afastamentos para qualificação docente, inserção local dos *campi*, parcerias públicas e privadas, recursos financeiros e materiais, atividades de extensão derivadas da pesquisa e parcerias entre os *campi* do IFBA.

A escala foi organizada da seguinte forma: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente; 3 – indiferente; 4 – concordo parcialmente e 5 - concordo totalmente.

Tabela 3 – Escala de gestão da pesquisa nos *campi* do IFBA

N	GESTÃO DA PESQUISA NO IFBA	1	2	3	4	5	M
1	As áreas prioritárias de pesquisa orientam o desenvolvimento dos projetos de pesquisa na Instituição;	0	5	3	5	2	3,27
2	As decisões da administração, pautadas ou não em normas, sobre afastamentos de docentes para cursos de pós-graduação, levam em consideração as áreas prioritárias de pesquisa, inclusive como critério de desempate;	6	3	3	3	0	2,20
3	Os projetos de pesquisa têm normalmente uma relação com a localidade em que o <i>campus</i> está inserido;	3	3	1	6	2	3,07
4	As decisões da administração, baseadas ou não em normas, sobre afastamentos de docentes para cursos de pós-graduação, levam em consideração evitar possíveis danos às pesquisas em andamento;	5	0	7	1	2	2,67
5	Decisões sobre o estabelecimento de parcerias públicas e privadas para o desenvolvimento da pesquisa no <i>campus</i> levam em consideração às áreas prioritárias de pesquisa;	4	2	4	3	2	2,80
6	A Administração orienta o foco das produções de pesquisas, de acordo com as áreas prioritárias de pesquisa, de modo a favorecer o desenvolvimento e a aplicação das atividades de extensão tecnológica;	6	2	4	3	0	2,27
7	Esforços e recursos (financeiros e materiais) são alocados para o desenvolvimento da pesquisa, de acordo com as áreas prioritárias de pesquisa indicadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);	5	2	2	4	2	2,73

8	As projeções de: projetos de pesquisa; publicação de trabalhos e bolsas de pesquisa do <i>campus</i> são devidamente informadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);	2	1	5	4	3	3,33
9	Os <i>campi</i> , considerando as áreas prioritárias de pesquisa, estabelecem parcerias entre si para o desenvolvimento da pesquisa;	5	4	3	1	2	2,40
10	Os projetos de pesquisa são sempre desenvolvidos de acordo com as áreas prioritárias de pesquisa indicadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);	4	4	3	4	0	2,47
11	A capacitação e a formação dos docentes são estimuladas considerando a relação entre as suas áreas de atuação e formação com as áreas prioritárias de pesquisa sinalizadas no Plano de Desenvolvimento Institucional, (PDI);	5	3	4	3	0	2,33
12	Os <i>campi</i> , considerando a localização geográfica, estabelecem parcerias entre si para o desenvolvimento da pesquisa.	5	6	1	2	1	2,20
	Média						2,64
	Somatório	50	35	40	39	16	

*Média encontrada para o item. Para este cálculo leva-se em consideração o somatório, do número de respostas para o item multiplicado pelo seu escore, dividido pelo número de respondentes.

Fonte: elaboração própria com base na escala criada para o questionário sobre gestão da pesquisa no IFBA.

Inicialmente se pôde notar que apenas 25% dos 12 componentes têm a média (M) superior ao escore três que aponta para o grau de indiferença, demonstrado no escalonamento acima representado pelos itens: 3 com M=3,07, 1 com M=3,27 e 8 com M=3,33. Logo, se constatou que gestores têm uma baixa inclinação a concordar com tais pontos exibidos na tabela 1. Desta maneira, na percepção daqueles que coordenam a pesquisa em seus *campi*, se deduz que haveria uma irrisória correspondência em direção a uma concordância parcial, quanto a: **influência das áreas prioritárias de pesquisa para o desenvolvimento dos projetos de pesquisa na instituição; relação entre projetos de pesquisa e a localidade em que o *campus* está inserido e o devido informe das projeções da área de pesquisa no Plano de Desenvolvimento Institucional.**

Avaliados quase como indiferente, pelos gestores de pesquisa nos *campi*, os itens 1, 3 e 8 ,com suas respectivas declarações (tabela 3), ainda estão longe dada a pontuação de alcançar, pelo menos, uma concordância parcial na visão desses dirigentes. No caso do item 3, que trata da relação entre os projetos de pesquisa e a localidade em que o *campus* está inserido, uma possível causa parece ser indicada por Távora et al. (2015, p. 14):

Os diferentes *campi* em cada instituto expressam proximidade geográfica com atividades produtivas de diferentes setores econômicos e empregando diferentes níveis de conhecimento. A escolha dos temas de pesquisa é atualmente feita, em

geral, por livre arbítrio dos professores, segundo suas preferências individuais. **Como resultado a pesquisa, em seu todo, termina explorando uma diversidade de temas que não conduz a especializações dos *campi*** (grifo nosso).

Deste modo, se verifica que é uma situação que inspira mudança. Segundo Bergue (2010b), inicialmente os processos de transformação organizacional implicam tanto em um rearranjo de forças e um transtorno no funcionamento habitual quanto expõe um conflito entre os interesses visíveis ou não da Administração.

Por outro lado, 75% dos itens ficaram, em média, abaixo do escore três. Isto permitiu concluir que há uma tendência clara entre a discordância parcial e a indiferença dos coordenadores de pesquisa nos *campi*, quanto às declarações na tabela 3. Os três itens com médias mais baixas, respectivamente, são: 2 com M=2,20, 12 com M=2,20 e 6 com M=2,27. Assim, se inferiu que os gestores tangenciaram uma correlação de discordância parcial, quanto: **a considerar o emprego de áreas prioritárias para decidir sobre afastamentos de docentes para qualificação; ao estabelecimento de parcerias para a pesquisa entre os *campi* a partir da localização geográfica e a produções de pesquisa, conforme as áreas estratégicas institucionais, de forma a aplicá-las na extensão tecnológica.** Logo, a prática institucional não avançaria por tal caminho, segundo os coordenadores.

De modo amplo, isso significou que aqueles coordenam a pesquisa nos *campi*, basicamente tenderiam a discordar ou estariam indiferentes às aplicações das pontuações presentes na tabela 1, pelo IFBA. A média geral desses itens, que foi de 2,64, está ainda longe pelo menos de uma concordância mesmo parcial, que foi definida pelo escore quatro. Sob outra perspectiva, o valor expressa uma aproximação para uma visão de que tais itens não estão sendo observados pelo IFBA na condução da pesquisa institucional; por isso, corresponde à sinalização pelos gestores de uma percepção mais fronteira ao escore dois, de discordo parcialmente ou ainda de indiferença representada pelo escore três.

Diante da possível discordância parcial dos coordenadores sobre a prática da Administração em promover o foco da produção de pesquisa, conforme as prioritárias de pesquisa e sua posterior aplicação em atividades de extensão tecnológica, item 6, se verifica que o IFBA vai em sentido oposto à finalidade de sua criação e, conseqüentemente, contrária à nova institucionalidade. Távora et al. (2015, p. 11) esclarecem que “O endereçamento das ações dos institutos **focando as atividades econômicas das comunidades de seus entornos** (grifo nosso) implicitamente os dirige para priorizar inovações inclusivas [...]”

Bergue (2010b, p. 70) aponta que “[...] a operação de mudanças, com especial destaque no âmbito das organizações do setor público, costuma ser percebida pelos agentes de

transformação como processos complexos, que percorrem caminhos tortuosos e, sobretudo, lentos.” A tendente percepção dos gestores de pesquisa nos *campi* a discordarem ou a serem indiferentes em relações às afirmações contidas na tabela 3 demonstra a necessidade do papel da gestão da pesquisa ser intensificado.

5.2.3 Perspectivas dos gestores de pesquisa nos *campi*

A perspectiva dos coordenadores nos *campi* sobre a gestão da pesquisa frente à nova institucionalidade foi observada por meio de três dimensões: a priorização da pesquisa dentro dos mecanismos de gestão, sinais de inércia na gestão da pesquisa que repercutem nos mecanismos de gestão e adoção das áreas estratégicas de pesquisa para auxiliar nas decisões quanto a afastamentos para qualificação. As informações coletadas pelas perguntas (Quadro 9) abrangem esses três eixos, de modo a descrever o cenário atual pela visão de quem coordena a pesquisa em 15 *campi* do IFBA. É importante recordar que são considerados mecanismos de gestão: resoluções; instruções normativas, portarias, planos e manuais. Assim, seus dispositivos de transmissão de conteúdo são: artigos, parágrafos, incisos, alíneas e itens.

Quadro 9 – Perguntas abertas do questionário

1. Quais seriam os impactos produzidos para as atividades de pesquisa e de extensão tecnológica em seu <i>campus</i> , em razão de uma definição tardia das áreas prioritárias de pesquisa? Como, por exemplo, 01 ano depois da data programada para vigorarem.
2. Como você avalia o uso das áreas prioritárias de pesquisa, como critério de análise de priorização no afastamento para qualificação que visa à formação do docente e potencial pesquisador? Explique.
3. Qual a importância das áreas prioritárias de pesquisa para o desenvolvimento da pesquisa e da extensão tecnológica? Exemplifique com objetivos institucionais e explique.

Fonte: elaboração própria.

Diante da primeira dimensão se verificou que os gestores de pesquisa nos *campi* reconhecem a importância de um maior foco na pesquisa, inclusive com a definição de áreas estratégicas. A importância de estarem claras para a comunidade colabora para: delimitar a identidade da Instituição no entorno da pesquisa, permite aplicar esforços e melhores retornos, agregar valor ao que se é produzido em uma determinada localidade ou região, maior êxito na produção acadêmica, bem como no atendimento às demandas da comunidade na qual está inserida e maior organização no desenvolvimento de projetos.

De forma complementar, os coordenadores também visualizaram os aspectos negativos de uma definição tardia dos campos prioritários de pesquisa – questão levantada a partir de fato já ocorrido no IFBA. Nesse sentido, eles apontam possíveis impactos como:

pulverização de esforços e recursos, invalidação de pesquisas, perda de bolsistas, queda na produção do *campus* e do docente, falta de ação na extensão, pesquisadores em muitas áreas sem um foco em conjunto, atraso no crescimento e desenvolvimento do *campus*. Tais indicativos aparecem nas respostas desses agentes, conforme avalia o seguinte respondente:

Inicialmente, não vejo nenhum problema na execução da pesquisa e a extensão perante a ausência temprana dessas definições. No entanto, a **definição tardia dessas definições tem uma grande repercussão a longo prazo na definição da grande área de pesquisa do Ifba e da sua identidade como instituição de pesquisa e inovação** (grifo nosso), embora pareça que esse fator seja menos relevante entre a comunidade docente quando o tempo investido em ensino parece maior que o tempo disponível para pesquisa (R. A., questionário, set. 2017)

O demorado movimento que pode ocasionar os citados impactos se trata da inércia. Contudo, segundo Morgan (2006), não obstante as pressões inerciais, uma organização pode ser capaz de se transformar de uma espécie em outra ou mudar de um segmento em declínio para um mais produtivo.

Salienta-se que outras preocupações surgiram, a partir das perguntas realizadas, e que estavam além daquelas decorrentes de uma situação de possível atraso na demarcação de áreas prioritárias de pesquisa, como fora visto acima. Os gestores nos *campi* sinalizaram também que estavam apreensivos quanto à necessidade: de institucionalizar a pesquisa no IFBA; de reconhecer a importância da pesquisa, assim como ocorre no ensino; da conscientização e valorização da pesquisa no instituto; de estabelecer áreas estratégicas, sem desconsiderar a diversidade para o crescimento da pesquisa em todas as áreas; de acompanhamento da relação entre áreas prioritárias de pesquisa e a vocação regional.

Sobre tal assunto, ressalta-se os pontos de vista que se verificaram nas seguintes colocações: “Mais uma vez reafirmo que é necessário institucionalizar a pesquisa do Ifba, que ela seja vista pela gestão como tão importante quanto ao ensino. Que os pesquisadores tenham condições reais de desenvolver pesquisa.” (R. M., questionário, set. 2017) Cabe ainda citar:

Acho boa a definição das áreas prioritárias para pesquisa e extensão. Mas que ela seja revista periodicamente de acordo com a necessidade regional. Hoje eu definiria como prioridade a nossa maior participação na criação e melhoria das empresas, instituições e associações, como forma de alavancar o desenvolvimento regional de forma efetiva [...]. (R. O., questionário, set. 2017)

Os agentes que coordenam as ações de pesquisa em seus respectivos *campi*, embora tenham a vontade natural de contribuir para as mudanças necessárias, devem contar com uma alta administração habilidosa no gerenciamento de possíveis tensões durante esse trabalho. Morgan (2006, p. 291) argumenta que “[...] se as pessoas sentem que as novas exigências de ‘mais inovação’, ‘moral mais alto’, ‘maior colaboração’, ‘maior descentralização’ e assim por

diante, são inconsistentes com o que parece razoável ou possível, o resultado mais provável será a inércia.”

As informações provenientes dos coordenadores permitiram identificar sinais inerciais na gestão da pesquisa que, inclusive, repercutem nos mecanismos de gestão, configurando assim a segunda dimensão. Eles levantaram pontos que são a materialização desse cenário. Houve relatos como: o *campus* não começou a desenvolver pesquisa em três anos de implantação; outro, que não houve debate sobre prioridades da pesquisa no *campus*; como também foi dito que há pesquisadores em muitas áreas, porém sem um foco conjunto; além disso, foi indicada a falta de clareza tanto para a direção do *campus* quanto para os docentes na elaboração de propostas e empenho na construção de parcerias estratégicas em pesquisa.

Nesse sentido, houve claramente informes como os seguintes: “Meu Campus ainda não começou a desenvolver pesquisa em 3 anos de implantação.” (R. L., questionário, set. 2017) Assim como,

Embora a Coordenação de Pesquisa busque focar na vocação e na inserção do Campus em sua região de abrangência e nas áreas prioritárias **falta ainda** (grifo nosso) por parte da Direção Geral e parte dos docentes **clareza na formulação de propostas e empenho no estabelecimento de parcerias estratégicas em pesquisa e foco dos projetos na solução dos problemas regionais**. (grifo nosso) (R. G., questionário, set. 2017)

Creio que, após uma discussão sobre o tema e definidas as áreas prioritárias, em qualquer momento que isso aconteça, é oportuna. **Sinto uma falta de direcionamento em meu Campus** (grifo nosso). Temos pesquisadores em muitas áreas sem um foco conjunto. (R. O., questionário, set. 2017)

De acordo com Baum (1998, p. 138), “a teoria da inércia estrutural afirma que as organizações existentes frequentemente têm dificuldades para mudar sua estratégia e estrutura de forma suficientemente rápida para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis [...]”. Esses agentes de gestão, no IFBA, descreveram situações que denotam que eles carecem de um maior direcionamento quanto à condução da pesquisa em seus *campi*. Tal orientação depende também de dispositivos adequados nos mecanismos de gestão e de uma comunicação efetiva entre aqueles que administram a pesquisa institucionalmente e aqueles que a produzem. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 591), “[...] melhorar a *comunicação organizacional* (grifo dos autores) formal com os funcionários reduz as incertezas por diminuir a ambiguidade e os conflitos de papéis.”

A terceira dimensão avaliou o uso das áreas prioritárias de pesquisa como critério para a tomada de decisão quanto à autorização para afastamento de docentes para sua qualificação. Constatou-se, nesse eixo, posicionamentos antagônicos dos coordenadores quanto à adoção

desse elemento para compor a análise dos referidos afastamentos. Aqueles favoráveis alegaram que tal medida seria interessante para: o crescimento da pesquisa institucional, potencializar o retorno sobre o investimento e atendimento da necessidade regional, onde o *campus* está inserido, como se percebe no seguinte comentário:

As áreas prioritárias já definidas levam em consideração a vocação regional em que o Campus está inserido. **É importante priorizar pesquisas e afastamentos para qualificações, conforme as áreas prioritárias, à [sic] fim de atender a [sic] necessidade regional** (grifo nosso), garantindo a melhoria da qualidade de vida da população local. (R. I., questionário, set. 2017)

Entre os agentes que coordenam a pesquisa nos *campi* há os que concordaram com a citada visão, mas acreditam que sua aplicação deva ocorrer de forma flexível. Enfatizaram que há muitos professores de áreas diferentes e a instituição conta com ensino tanto de nível médio quanto superior; por isso, consideraram difícil a definição das áreas prioritárias. Além disso, foi mencionado que deve ser também apreciado o foco estratégico e inovador do projeto que ensejará o afastamento do pesquisador, não obstante a adequada utilização de parâmetros. Nas palavras de um respondente: “Considero válido o uso de critérios. Contudo, deve ser levando ainda em consideração o foco estratégico e inovador do projeto de que motivará o afastamento do pesquisador.” (R. G., questionário, set. 2017)

Aqueles contrários ao uso desse critério apontaram argumentos de várias categorias. Consideraram de aplicabilidade desnecessária, pois teria um caráter subjetivo, uma vez que poderia haver episódios de enquadramento nas áreas prioritárias para uns e para outros não. Observaram também como uma medida pouco relevante, assim como pensaram que deveria haver uniformidade nas avaliações dos pedidos de afastamentos. Por fim, pontuou-se ainda que as áreas de pesquisa devam ser escolhidas de acordo com as áreas do pesquisador.

De forma literal foi destacado: “As áreas de pesquisa são e devem ser escolhidas de acordo com as áreas do pesquisador.” (R. K., questionário, set. 2017) Sob o mesmo enfoque, outro respondente argumentou: “Considero um critério subjetivo. Pois a depender do ponto de vista de uma pessoa as áreas prioritárias podem ser diferentes das estabelecidas como prioridades para outros colegas.” (R. B., questionário, set. 2017)

Nesse contexto de posições diferenciadas constatou-se a necessidade do assunto entrar na pauta das discussões da administração institucional, para viabilizar a construção de um caminho possível, ou seja, fora de um estado inerte de posicionamentos rivais que não evoluem para um foco organizacional. Isso é vital para evitar a denominada estabilidade que, consoante Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501), “É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez do crescimento.”

É importante relatar que, fora dessas referidas posições, houve manifestações que revelaram desconhecimento das normas de afastamento, assim como preocupações com o emprego das áreas prioritárias de pesquisa como critério para afastamento. Embora a pergunta buscasse avaliar um critério que não está presente na norma de afastamento do servidor do IFBA, alguns coordenadores responderam como se tal elemento já estivesse inserido. Isto fica claro, quando afirmaram que não verificaram a aplicação da medida no respectivo *campus*, ou ainda quando colocaram que esse deveria ser mais bem divulgado e utilizado como meio de apoio institucional.

A preocupação com a aplicação das áreas prioritárias de pesquisa, como critério para afastamento, se fez também presente nas colocações desses gestores. Dentre eles, há quem alegou: “Acho injusto, isso pode desmotivar alguns professores.” (R. J., questionário, set. 2017) Acrescenta-se na discordância de tal medida, relatos sobre quando as áreas estratégicas de pesquisa acolhem apenas interesses ditados pelo mercado e áreas específicas, que não necessariamente representam os objetivos de criação dos IF's. Portanto, neste contexto de falas podem ser formadas até rotinas defensivas que, na visão de Senge (1990), são uma espécie de hábitos entranhados que os indivíduos se utilizam para se proteger, quando da exposição de suas ideias.

Diante disso, em situações nas quais a administração não viabilize as condições para o debate e apresentação de ideias, podem ser construídos posicionamentos não verbalizados e que não se transformariam em uma fonte de energia para organização, mas de inércia (SENGE, 1990). O autor adverte que, “As rotinas de defesa disseminam-se dentro das organizações e contaminam as equipes, bloqueando o fluxo de energia que poderia contribuir para que chegassem a um objetivo comum.” (SENGE, 1990, p. 226)

De maneira geral, percebeu-se a necessidade imperativa de a administração discutir sobre as áreas prioritárias de pesquisa na instituição, especialmente com aqueles que atuam na gestão da pesquisa nos *campi*. O referido assunto tem ramificações na tomada de decisões em campos estratégicos para a condução da pesquisa institucional, como: parcerias dentro e fora da instituição; identidade como instituição de pesquisa e inovação; aplicação de recursos; afastamentos para qualificação e atividades de extensão localmente. O alinhamento de entendimentos e de ações é fundamental para o progresso da pesquisa no IFBA.

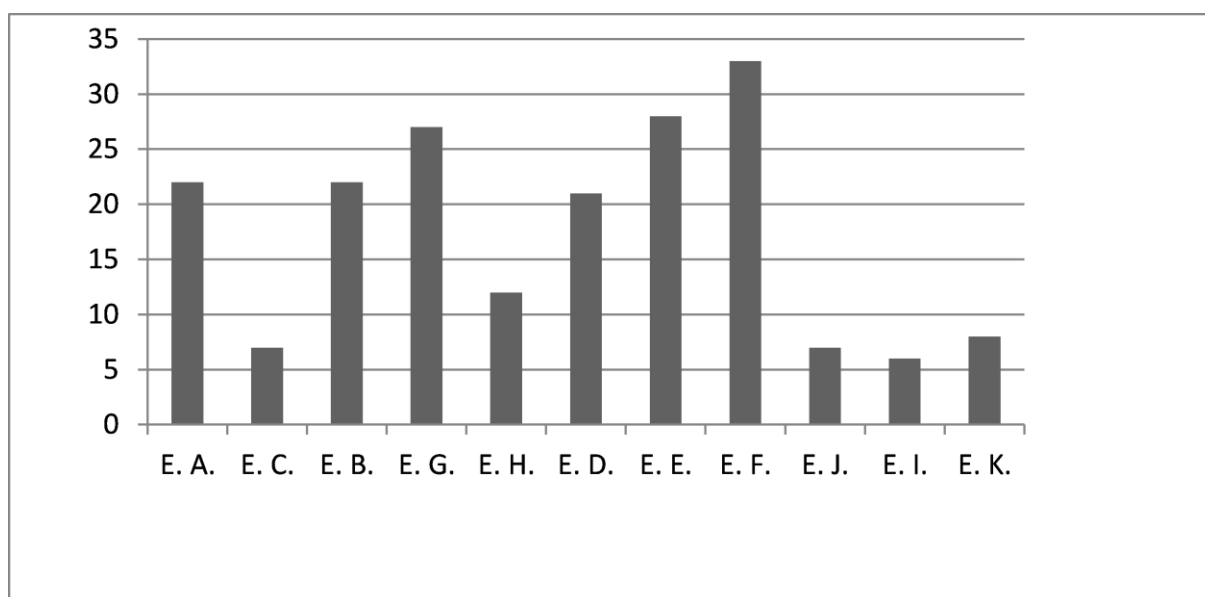
5.3 PERFIL E PERSPECTIVAS DOS GESTORES NA REITORIA

5.3.1 Perfil dos gestores de pesquisa na Reitoria

A administração principal da instituição se encontra na Reitoria. Após a mudança de institucionalidade, a gestão da pesquisa se tornou competência da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPGI) – antes realizada pela Coordenação Técnica de Pós-Graduação e Pesquisa (CTPGP). Para conhecer a condução da pesquisa realizada entre 2009 e 2016, pela administração central, foram realizadas 11 entrevistas com os principais gestores do citado período, inclusive com alguns ligados às ações de extensão – estas que podem derivar também de atividades de pesquisa. Quatro dos entrevistados entraram no IFBA após a mudança de institucionalidade, com o advento da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

Os entrevistados, pró-reitores, diretores, chefes de departamento e coordenadores, que atuam ou atuaram, durante esse intervalo de tempo têm, em média, cerca de 12 a 13 anos de trabalho no IFBA (Figura 5). Eles também possuem um elevado nível de instrução, sendo que cinco detêm mestrado (45%) e seis doutorado (55%), embora seja menor em relação aos gestores de pesquisa nos *campi*. As suas áreas de formação são bem variadas, originárias de: ciência da computação, eletrônica, engenharia naval, filosofia, letras, mecânica, pedagogia e química. Semelhante aos coordenadores nos *campi*, os gestores têm uma demanda de 40 horas semanais e ocupam cargos de professor e técnico-administrativos.

Figura 5 – Tempo de trabalho no IFBA dos gestores na Reitoria



Fonte: elaboração própria.

A maioria dos entrevistados acompanhou o IFBA durante a mudança de institucionalidade e já possuía uma proximidade com a pesquisa, embora alguns não fizessem parte diretamente da sua gestão. Para gerir a pesquisa, a PRPGI foi estruturada em três áreas: pesquisa, qualificação e inovação, nas quais tem operado suas ações. Além disso, a administração conta com o Polo de Inovação Salvador (PIS) do IFBA, que trabalha para suprir as demandas por pesquisa, desenvolvimento e inovação, a formação de recursos humanos e a prestação de serviços tecnológicos para os setores de base tecnológica, especialmente na área de tecnologia em saúde (IFBA, 2017).

5.3.2 Perspectiva dos gestores de pesquisa na Reitoria

O alicerce utilizado para analisar a gestão da pesquisa frente à nova institucionalidade, na visão da administração na Reitoria, foi similar à utilizada para os coordenadores nos *campi*. Esta apreciação aconteceu também por intermédio de três dimensões: a priorização da pesquisa dentro dos mecanismos de gestão, sinais de inércia na gestão da pesquisa que repercutem nos mecanismos de gestão e adoção das áreas estratégicas de pesquisa para auxiliar nas decisões quanto a afastamentos para qualificação.

No primeiro aspecto se observou uma necessidade de revisão dos documentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional. Foi sinalizado, por alguns dos respondentes, como normativa relevante para se visualizar uma rota de pesquisa no IFBA, como se evidencia no comentário do entrevistado A (2017).

Do ponto de vista da gestão da pesquisa, **eu penso que o PDI ele foi um grande avanço, porque, até então, essa gestão da pesquisa ela acontecia de forma quase que, que artesanal** (grifo nosso), pra você não tinha nem normativas, nem um direcionamento do que você pretende buscar. [...] A gente usa sim como referência, não o de 2013, mas o que vem depois (E. A., entrevista, 2017).

Outra perspectiva que se tem do período analisado de 2009 a 2016 e de documentos como o PDI, refere-se à pós-mudança de institucionalidade, quando houve um momento de intensa organização – um processo de estruturação institucional, considerado essencial e necessário para administração, embora se reconheça do atraso quanto à elaboração do mecanismo de gestão, do PDI, conforme avalia o entrevistado D.

Tanto o PDI de 2009 a 2013 quanto o de 2014 a 2018 sofreram atrasos na aprovação de suas versões finais. De todo modo, foi registrado que havia um elemento norteador: “[...] existia o plano é...de pesquisa, pós-graduação, à época; não sei se a Inovação já, já estava integrada [...] Então existia uma, uma, um documento normativo orientador que não era o

PDI.” (E. E., entrevista, 2017) No entanto, se identificou que houve repercussões negativas, como se observou nas colocações desses entrevistados abaixo:

Nós podemos afirmar que alguns projetos, que repito, que nós chamamos de APCNS né, é...propostas de novos cursos de pós-graduação, eles **foram mal avaliados no quesito gestão né, que é avaliada a instituição proponente por conta da falta desses documentos bem estruturados, de qualidade, bem estruturados e mesmo outros, outros indicadores que nos demonstravam nossa fragilidade com relação à gestão institucional** (grifo nosso). (E. E., entrevista, 2017)

[...] fizemos um projeto para Finep solicitando é... infraestrutura de construção de laboratórios nos campi... né pra justamente alavancar a pesquisa nesses *campi* e **não foi aprovado e um dos argumentos da Finep foi que a gente não tinha as áreas estratégicas bem definidas** (grifo nosso) [...] (E. F., entrevista, 2017)

É preciso ressaltar que os relatos dos entrevistados apontam – bem antes da nova mudança de institucionalidade, ocorrida após a Lei nº 11.892/2008 – para a dificuldade de definições de pontos estratégicos pela Administração. Especificamente denotou-se os campos prioritários de pesquisa, o que fica patente na seguinte consideração:

[...] desde o projeto estruturação de pesquisa que foi feito lá nos idos CEFET ainda em 2000-2001 já havia um alerta forte pra que se pudesse escolher áreas estratégicas de pesquisa. É...esse alerta foi feito inclusive pela Finep. **No projeto que foi apresentado, ela fazia crítica, exatamente, uma das críticas foi exatamente essa, que precisava ter um foco maior na instituição** (grifo nosso) (E. D., entrevista, 2017).

Diante do exposto, sobretudo, em relação às reverberações negativas, observou-se que, embora o PDI fosse considerado como um relevante mecanismo de gestão e que a definição de áreas prioritárias de pesquisa fosse igualmente importante, tal percepção parece que não esteve presente na consciência de toda a Administração. Para Hannan e Freeman (2005), pressões inerciais podem surgir tanto de arranjos estruturais internos quanto de restrições ambientais. Os autores sinalizam que existem restrições que emergem no interior de situações, como por exemplo:

Aqueles que tomam decisões organizacionais também enfrentam restrições nas informações que recebem. Muito daquilo que sabemos sobre o fluxo de informação por meio das estruturas organizacionais nos diz que os líderes não chegam nem perto de obter a informação completa sobre as atividades dentro da organização e sobre as contingências ambientais que as subunidades enfrentam. (HANNAN; FREEMAN, 2005, p. 71)

O PDI, segundo o entrevistado F, mesmo não tendo sido finalizado antes do início dos respectivos quadriênios, não teria comprometido a gestão da pesquisa – porém, já foi visto que causou alguns problemas. Diante de mudanças macroinstitucionais relacionadas à

administração, o documento teria ficado em segundo plano; por outro lado, o respondente F pondera que isto não teria comprometido a gestão da pesquisa.

É preciso mencionar que houve também quem não considerasse o PDI como uma produção tardia, mas decorrente de um momento histórico envolto a um processo de expansão da Instituição. Logo, permite-se inferir que seria necessário que esse documento fosse revisitado e reapreciado para se identificar o rumo do IFBA dentro da pesquisa, de acordo com a reflexão abaixo:

O que, que é a pesquisa dentro de um contexto verticalizado de educação ciência e tecnologia? É... então, precisa ser revisitado; por isso, não por que ela é tardia, mas por que ela é... um dado histórico, no momento histórico, que foi impregnado por uma, uma expansão muito acelerada que foi por volta de 2013, 2014 e tal; então, eu acho que precisa visitar pra a gente saber o que é que nós somos efetivamente da pesquisa. (E. C., entrevista, 2017)

A demarcação das áreas prioritárias de pesquisa e a sua indicação nos documentos institucionais é um tema de difícil definição, de acordo com os gestores na Reitoria. Se de um lado é necessário focar investimentos em áreas consideradas estratégicas, por outro lado existe um receio que tal delimitação traga uma rigidez demasiada nas decisões e ações que possam fomentar a pesquisa institucional, sobretudo, em relação às decisões de afastamentos para qualificação. Nessa perspectiva, os entrevistados trazem as seguintes elucidações:

[...] se você não tem linhas prioritárias serve qualquer coisa, então é importante ter linhas prioritárias. É... pra poder você também investir recursos, por que isso é um investimento que a gente faz com o servidor, é...para aqueles que a gente quer direcionar estrategicamente a instituição (E. C., entrevista, 2017).

[...] eu gosto da ideia de você ter áreas estratégicas porque a gente precisa, infelizmente privilegiar algumas áreas. Não dá para ficar atirando para todos os lados; isso não é bom para a instituição, a gente não consegue fazer bem as coisas, tentando fazer tudo; seria mais interessante a gente focar em determinadas áreas (E. A., entrevista, 2017).

É um assunto que carece de um maior debate pela Administração para analisar adequadamente seus reflexos como se verifica na ponderação de um dos respondentes: “[...] agora, talvez, aí voltando pensando melhor, talvez por a instituição não trabalhar fortemente nas áreas estratégicas, isso não... **a demora desses cursos de pós-graduação serem estabelecido ou sendo implantado no instituto** (grifo nosso), também pode ser um reflexo.” (E. F., entrevista, 2017) De acordo com Távora et al. (2015, p. 12), “[...] não é aconselhável aplicar os escassos recursos, inclusive humanos, **disponíveis para pesquisa** (grifo nosso) numa direção que dê, em média, pequeno retorno a este precioso investimento.” Logo, a Administração precisa ter seus objetivos e estratégias, quanto à pesquisa, bem determinados.

Um fator associado diretamente à complexidade, no que tange ao estabelecimento dessas áreas prioritárias no IFBA, é a identidade institucional. Independentemente de terem se passado oito anos da mudança de institucionalidade, ocorrida em dezembro de 2008, bem como a autarquia já desenvolver atividades de pesquisa anteriormente, se observou que tal singularidade ainda não está perto de um consenso no IFBA. Leitura que pôde ser percebida nas avaliações de partícipes ainda da gestão, como se logo verifica.

[...] a dificuldade de identificação dessas áreas, hoje a gente ainda teria essa dificuldade né, hoje a gente ainda teria essa dificuldade. Um dos maiores problemas da área de pesquisa é o mapeamento do Instituto, é conhecer o Instituto enquanto pesquisa essa... esse é o nó que a gente tem na nossa gestão (E. A., entrevista, 2017).

[...] tenho dito que há uma certa esquizofrenia institucional que a gente não sabe se é uma escola de ensino técnico, outros acham que a gente é cursos de pós-graduação, escola de pós-graduação e outros que a gente é uma graduação. A gente não consegue enxergar ainda a verticalização do ensino dentro do Instituto (E. C., entrevista, 2017).

A situação acima pôde ser enquadrada dentro de um dos paradigmas de mudança organizacional mencionados por Motta (2001). De acordo com a natureza da mudança, o autor os divide em cinco: um novo compromisso ideológico; um imperativo ambiental; uma reinterpretção crítica da realidade; uma intenção social; ou uma transformação individual.

A perspectiva apresentada pelos entrevistados A e C permitiu entender que ainda não houve a mudança como um novo compromisso ideológico, para a atividade-fim da pesquisa no IFBA. Motta (2001, p. 42) explica que tal paradigma tem como objetivo “[...] Comprometer as pessoas com o ideal administrativo”; contudo, se percebeu, pela predita narração dos entrevistados, que não há um consenso entre os servidores em relação à identidade institucional, bem como a definição dos campos estratégicos de pesquisa. Por isso, tampouco houve um engajamento com a referida atividade-fim.

“Desde 2003, início do governo Lula, o governo federal tem implementado, na área educacional, políticas que se contrapõem às concepções neoliberais e abrem oportunidades para milhões de jovens e adultos [...]” (PACHECO, 2011, p. 6). Porém, uma mudança como um novo compromisso ideológico, é vista como a aquisição de novos compromissos valorativos (MOTTA, 2001), o que não se verificou no cenário descrito anteriormente.

No período inicial, em 2009, logo após a mudança de institucionalidade não se havia ainda estabelecido os campos prioritários de pesquisa, para o quadriênio 2009 a 2013 – definição que só ocorreu no fim do primeiro ano. Alguns grupos de pesquisa conseguiram avançar, independentemente disso; todavia, outros possivelmente sofreram os efeitos desse contexto. É o que explica o entrevistado D (2017),

[...] de forma prática e é preciso que a gente pense de forma prática também, alguns grupos na instituição avançaram é... ainda que não fossem colocado como estratégico formalmente pela Instituição, eles terminaram virando estratégico, porque eles tinham alianças externas né e projetos externos que alavancaram isso [...] então assim alguns grupos se destacavam por conta do seu próprio papel [...] (E. D., entrevista, 2017).

[...] outros grupos menores, que talvez pudessem ser alavancados dentro do processo, aí talvez tenha sofrido algum efeito disso, porque com a falta dessa definição você, você ficou com dificuldade de puxar esses grupos né, de trazer esses grupos pra dentro, que eram grupos emergentes, grupos que tinham trabalho né, que tinha produção, mas que você não conseguia identificar muito claro (E. D., entrevista, 2017).

A visão de alguns entrevistados sobre como os membros do IFBA enxergam a instituição, permite entender algumas das dificuldades de se instigar um ambiente de pesquisa. Conforme a percepção de um deles,

[...] tem uns grupos, que realmente aqueles mais antigos que enxergam a gente como sala de aula, como gerador e formador de pessoas em sala de aula. Tem outro grupo que são mais vanguardistas e querem que a gente transforme em instituições de pesquisa apenas e pós-graduação; tem um pessoal da graduação que não se fala, não se conversa nesses três níveis. A gente tá perdendo um potencial enorme [...]. (E. C., entrevista, 2017)

As diferentes visões sobre o IFBA, pertencentes aos seus respectivos grupos dentro da organização, forneceu uma medida dos possíveis conflitos para a tomada de decisões sobre o futuro institucional, especialmente referente à pesquisa. Morgan (2006, p. 292) ressalta para “[...] o fato de que qualquer mudança no sistema sempre contém elementos de uma reação, porque cada posição tende a gerar seu oposto.” Isto certamente teve e tem consequências para a definição da identidade do IFBA, inclusive para efeito da gestão pesquisa. De acordo com Bergue (2010a, p. 72):

[...] dado que o espaço organizacional é caracterizado por ser um ambiente em constante conflito de poder a envolver indivíduos ou grupos, haverá, geralmente, pessoas em posição de destaque em termos de privilégios valorizados pela cultura e realidade da organização. Sendo assim, sempre existirão indivíduos ou grupos demandando mudanças enquanto outros buscarão a manutenção das condições vigentes, com vistas a garantir, tanto quanto possível, suas condições de destaque.

A aplicação de recursos para estimular a pesquisa é assunto também controverso, pois envolve duas principais fontes: o financiamento próprio organizacional e a captação de verbas por pesquisadores, mediante instituições promotoras de pesquisa e de inovação científica e tecnológica. Aqueles que geriram a pesquisa entre 2009 e 2016 descreveram um cenário desequilibrado, com a maior parte das dotações advindas do apoio institucional, como torna-se evidente a seguir: “[...] quando entrei na instituição, em 2010, me estranhou muito, muito, a

facilidade com que os pesquisadores conseguiam equipamentos na instituição e isso eu não vi em lugar nenhum.” (E. C., entrevista, 2017) Consoante outro entrevistado:

[...] o financiamento interno deve ser dado pra que você... alavanque grupos e esses grupos possam ocupar um espaço, novamente o espaço de mercado, onde eles possam conseguir seus financiamentos próprios e avançar; então você financia por um tempo pra criar musculatura desses grupos, para que eles possam avançar. O que se tem visto é que não tem nenhuma cobrança do avanço; então os grupos ficam presos no financiamento interno, o que fatalmente não vai dar musculatura e fatalmente a instituição perde, ao meu ver [...] (E. D., entrevista, 2017).

Há o reconhecimento da Administração que esta nova instituição, com a adição de sua expansão e conseqüente maior capilaridade no estado da Bahia, traz demandas também de qualificação para os potenciais pesquisadores, recém-ingressos, sobretudo, no cargo de professor. Com referência a isso, o entrevistado C (2017) tem a seguinte opinião: “[...] eu acho, que se tem um plano na gestão da pesquisa é: reconhecer, acompanhar a, os, as primeiras pesquisas dos servidores [...]”.

Frente a esse contexto Távora et al. estabelecem uma inter-relação (2015, p. 15) e acrescentam que:

Muito embora haja um potencial latente para pesquisa aplicada e desenvolvimento tecnológico, a maioria desses Institutos direcionou seus esforços para reproduzir o modelo das Universidades. Foram criados cursos de graduação e pós-graduação. **Ampliou-se significativamente o quadro de profissionais qualificados** (grifo nosso) [...]. Por um lado, esse esforço ajudou a expandir a oferta de cursos de nível superior. **Por outro lado, a atividade de pesquisa tecnológica se limitou a umas poucas iniciativas pontuais** (grifo nosso), geralmente ligadas a programas de pós-graduação, que compreensivelmente buscam a mais alta avaliação possível.

O discurso trazido pelas entrevistas colocou também em pauta a concessão do Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC). É o pagamento de vantagem pecuniária, àquele que satisfaz a determinados requisitos, correspondente a um nível de titulação superior ao que um indivíduo já detinha (BRASIL, 2012). Nesta situação, o RSC foi apontado, pelo entrevistado abaixo, como fator desestimulante para a continuidade do processo de qualificação quanto à formação do corpo docente.

Eu acho que o grande tiro no pé que a gente deu foi a RSC. Ah! Esse é o grande tiro no pé que a rede dá. A rede, não é o problema do IFBA, é o problema da rede, é um problema amplo, porque o RSC é inicialmente pensado para aqueles colegas já com trinta anos, já com trinta e tantos anos de trabalho, que já... e não tiveram oportunidade de capacitar e tal, para lá, para lá...e de repente ampliou pra todo mundo, então isso foi um tiro no pé. Eu conheci alguns colegas que tavam fazendo mestrado ou doutorado e falaram não, eu vou parar, não preciso disso agora né, eu vou, eu vou...já vou ganhar, é...enfim é...um tiro no pé, é um tiro no pé e lá fora, quando a gente tá fora, com, com contatos com USP e com outras instituições, isso também é outro tiro no pé, por que a gozação que a gente recebe é pesada (E. D., entrevista, 2017).

Há uma sociedade e um mercado que demandam por pesquisa, o que não significa seguir uma lógica capitalista de venda ou mesmo de intenção de privatização. Contudo, existe um espaço de disputa, que reconhece em cada instituição um potencial para o desenvolvimento de tecnologias e se mostra interessado em investir. Assim, o IFBA precisava se posicionar quanto ao seu papel na prospecção de pesquisa e inovação para esse mercado tecnológico, que não é exclusivo para a iniciativa privada. Nesta lógica o gestor comenta que:

[...] a gente pensa mal o mercado né, é, [...], mas existe um mercado chamado pesquisa tecnológica ou pesquisa, de uma maneira geral. [...] era uma questão de posicionamento no mercado, que a gente precisava ter e a gente não teve, **a gente demorou muito pra se posicionar e até hoje tamos sofrendo um pouco isso** (grifo nosso), porque isso não é... é, embora entenda que o ensino é primordial no Instituto e deve ser encarado, a relação com a pesquisa e extensão ela é fundamental para melhorar qualidade no ensino [...] (E. D., entrevista, 2017)

Questões como o posicionamento do IFBA perante o mercado tecnológico e a concessão de RSC devem ser amplamente discutidas na instituição entre gestores e pesquisadores, sendo que o segundo deve ser estendido à rede federal a que ele é vinculado. Diante da nova institucionalidade, Távora et al. (2015, p. 16) apresentam duas pertinentes recomendações aos Institutos Federais, que podem ser utilizadas para se posicionar no referido mercado.

(iv) realizar a **escolha de objetivos de pesquisa tendo como critério maior a alta probabilidade de futuro efetivo êxito na aplicação prática do conhecimento gerado** (grifo nosso), sem peso dado à geração de patente ou outro ativo de propriedade intelectual; (v) **estabelecer programas dedicados a proporcionar o envolvimento dos IFs com o mundo produtivo em seus entornos** (grifo nosso), viabilizando a construção de conhecimento e confiança mútuos, pela via do fortalecimento da extensão.

Alguns dos gestores entrevistados perceberam como proveitosa a utilização de áreas estratégicas como critério para auxiliar a Administração nas decisões quanto a afastamentos de docentes para qualificação e desenvolvimento de potenciais pesquisadores. Cabe salientar que eles estão cientes que muitos servidores não concordam com este prisma e consideraram ainda que sejam observados outros aspectos, conforme se denota nas palavras do entrevistado:

[...] olhando o crescimento tecnológico da Instituição, então eu concordo que exista uma, uma, no critério que você tenha se aquele a área, as áreas estratégicas é...se um professor, um servidor está solicitando pra uma...uma sair afastamento para fazer um curso na sua área, é na áreas estratégicas [...] agora óbvio também tem que ter outros critérios, tipo: quanto tempo tem na Instituição [...] pode ter outros critérios que justifique a sua saída (E. F., entrevista, 2017)

O emprego dessas áreas estratégicas, a partir de outro entendimento, precisaria se conciliar com os objetivos institucionais. Neste olhar, a concessão dos afastamentos para

qualificação seguiria uma lógica de autorização, referente à possibilidade de atendimento face às condições postas. Nessa perspectiva, E.I. traz a seguinte compreensão:

Eu entendo que a gente tem que ter os critérios. A instituição não pode liberar todos os servidores, não tem condição de liberar todo mundo, senão ela vai parar para qualificar. E nós temos as rotinas institucionais que a gente precisa cumprir. Então, eu não vejo como impedimento utilizar as estratégias e os usos delas como um dos requisitos para proporcionar esse afastamento do servidor. (E.I., entrevista, 2017)

Por outro lado, há de se considerar que os respondentes também compreendem que tão importante quanto incentivar a pesquisa nas dependências do IFBA, é poder capacitar todo o seu quadro, independentemente se estão ou não inclinados para as atividades científicas e tecnológicas. Isto fica evidente quando um entrevistado diz que: “O afastamento está vinculado diretamente à qualificação, não necessariamente à pesquisa [...]” (E.E., entrevista, 2017). O entrevistado C (2017) aponta que o aperfeiçoamento dos servidores, no campo da pesquisa, requer muita atenção, visto que:

[...] somos instituição nova, muito nova e temos pesquisadores, pessoas de vários níveis e temos pesquisadores que não sabe fazer um projeto de pesquisa, montar, escrever, não sabe/consegue diferenciar o que é um plano de trabalho, de um... bolsa de iniciação científica, de um projeto pesquisa de um orientador. Então há uma carência de formação básica do pesquisador, até pra que ele pondere essas questões de estratégia, como entrar em edital e essas coisas mais (E. C., entrevista, 2017)

Para encontrar um rumo adequado que possa colaborar para a qualificação dos servidores, bem como estimular o desenvolvimento da pesquisa, é fundamental se apropriar desses temas e dos limites e possibilidades institucionais. Segundo Bergue (2010b), mudança é essencialmente um processo de aprendizagem. Para o autor também, a “compreensão do contexto e descrição da situação complexa de análise é pré-requisito essencial para o planejamento da estratégia de mudança organizacional [...]” (BERGUE, 2010b, p. 67) – uma das premissas, conforme uma perspectiva sistêmica do processo de mudança.

É importante recordar que tal critério – uso das áreas prioritárias de pesquisa nas decisões que envolvem afastamentos para qualificação – não está presente em regulamento, porém foi importante conhecer a visão da Administração sobre sua possível aplicação. A norma sobre afastamentos para qualificação, aprovada em 2002, teve sua revogação em 2016, com a aprovação de uma nova norma, lembrando que a mudança de institucionalidade ocorreu em dezembro de 2008. A compreensão sobre esse fato é que:

[...] a instituição né não, a gestão não trabalhou na velocidade que deveria ter trabalhado né, para atender essa nova institucionalidade então isso demonstra a fragilidade [...] **não ter priorizado né atualização de normas que tratam dessa matéria porque é...talvez nesse período né, outras questões eram mais urgentes**

os tais processos de expansão (grifo nosso) né que nós vivenciamos três etapas de expansão, o que foi bastante importante [...] todo esse movimento, acredito que demanda muita energia das gestões, nos seus diversos níveis, especialmente à gestão central [...] (E. E., entrevista, 2017)

Morgan (2006) esclarece que pressões inerciais, a exemplo de ideias estabelecidas e mentalidade da alta administração, podem se tornar elementos impeditivos às organizações para que elas mudem reagindo aos seus ambientes.

De acordo com o entrevistado A (2017), a partir do panorama de quem solicita a qualificação, “O fato é que a questão do afastamento é sempre uma questão muito delicada, porque o servidor olha sempre o caso dele, como se fosse o caso principal [...]”. De qualquer maneira, é preciso que o investimento para afastar o interessado, possibilite algum tipo de retorno. Para isso, os servidores devem estar cientes do papel da pesquisa na Instituição, para que sua qualificação possa fornecer alguma forma de contribuição direta ou indireta. Porém, isso parece não ter ocorrido, de acordo com os próximos relatos.

[...] às vezes a pessoa que é da área estratégica, mas vai fazer um doutorado em uma área completamente diferente. Eu acho, assim, já houve uma época que a Instituição, como eu disse, tava aberta, então teve uma oportunidade quem quisesse sair não era cobrado... é o retorno pra Instituição, porque muita gente saiu e ficou quatro anos fora, voltou e o que foi que contribuiu com a Instituição? Nada! (E. F., entrevista, 2017).

[...] o período de uma expansão desordenada que a gente teve, e aí a gente teve vários que foram qualificados e não conseguiram dar o retorno para a Instituição. Doutores formados e tal que você não vê uma produção equivalente a um doutor que poderia ser. Por que? Porque que na época tinha, era vacas gordas, você podia mandar uma turma de sei lá de 10, 15 pessoas, fazer um doutorado sem ter um retorno direto e aí as pessoas com a mentalidade ainda lá vinculado à Escola Técnica, ao CEFET e tal, embora tenha feito o doutorado não deixou o cacoete tá, de uma escola de ensino médio técnico né, não se enxergou como uma, uma instituição de pesquisa tecnológica [...]. (E. C., entrevista, 2017)

Os componentes do denominado tripé ensino, pesquisa e extensão possuem pesos distintos, sendo que o ensino é o foco principal da Instituição, como ficou evidenciada nesta fala: “Os alicerces da Instituição, o tripé... era só o ensino era que era privilegiado e assim mesmo entre aspas, porque naquela época a Pró-Reitoria de Ensino era em termo de servidores era mínimo.” (E. F., entrevista, 2017) Logo, há uma necessidade de impulsionar o progresso da pesquisa, embora se admita que seja longo o percurso para que tais atividades-fim operem com uma igualdade proporcional de forças.

Uma das recomendações de Távora et al. (2015, p. 16) aos Institutos Federais, referente ao ensino e à pesquisa é:

Instituir alocação máxima de tempo de ensino compatível com o tempo mínimo requerido pela desafiante tarefa de apoio à inovação tecnológica, ao

desenvolvimento tecnológico e à transferência de tecnologia, independentemente da existência de pós-graduação.

Especificamente em relação à produção foi mencionada a importância de se ter uma maior interação entre a pesquisa acadêmica e a tecnológica. Ressalta-se que não se pode apenas assegurar um grande volume de publicações, mas igualmente viabilizar a materialização dos resultados dos estudos para a sociedade. De acordo com um respondente “[...] a gente publica 1.000, 10.000, 50.000 e a sociedade não tá nem aí para isso; a indústria não tá nem aí para isso; enfim, como a indústria e a sociedade estão aí pra quê? Pra as tecnologias que eu crio aqui, joga na sociedade, modifico a sociedade.” (E. B., entrevista, 2017) Cabe lembrar que “A tecnologia também está mudando o trabalho e as organizações continuamente [...]” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 565), agindo como uma força para a mudança que, neste caso, opera sobre o IFBA e influencia suas atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão.

Cabe salientar que, adicionalmente, não se constatou um hábito institucional pela comunidade de pesquisa de identificar trabalhos já realizados no acervo e, a partir desses, construir desdobramentos em tecnologias e conhecimento em determinadas áreas. Para o entrevistado B (2017) a razão é que:

A categoria docente né, a gente tem uma dificuldade muito grande de fazer parcerias com os colegas né. É muito difícil você chegar... você tem uma pessoa que chega numa biblioteca, pega uma tese de mestrado e lê lá e diz: deixa eu ver aqui quais são os desdobramentos futuros previstos pra esse trabalho. Será que eu posso me aproveitar disso? [...] Então, **isso é uma definição estratégica posterior, que tem todo um tesouro acadêmico/tecnológico que tá sendo produzido e a gente não tá dando a mínima pra isso** (grifo nosso) [...] (E. B., entrevista, 2017).

É importante entender que as práticas podem mudar; no entanto, consoante Morgan (2006, p. 108) “Quando a mudança ameaça o *status quo*, as rotinas defensivas entram em ação, diluindo ou desviando o ataque às práticas estabelecidas.” Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam que o costume reiterado das pessoas empregarem respostas e rotinas preconcebidas pode se tornar uma fonte de resistência individual ao se depararem com a mudança. Esses posicionamentos devem estar presentes na memória da Administração para lidar com situações de transformação.

A Administração na Reitoria – que faz a gestão da pesquisa de forma estratégica no IFBA e que contou com os gestores entrevistados presentes integralmente ou parcialmente durante o período de 2009 a 2016 – certamente enfrentou grandes desafios em virtude da mudança de institucionalidade. De todo o modo, nas informações dos entrevistados foram identificadas pressões inerciais que, por sua vez, restringiram o desenvolvimento da pesquisa

durante o intervalo de tempo citado. Tal resultado pode explicar e corroborar os estudos de Távora et al. (2015), aplicados também ao IFBA, ao inferirem que nos Institutos Federais a atividade de pesquisa tecnológica se limitou a umas poucas iniciativas pontuais.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a responsabilidade pela administração das atividades de mudança, dentro de uma organização, é do agente de mudança, que pode ser um gestor, um servidor sem chefia, ou um consultor externo. Seguindo o entendimento do autor, é necessário que o Instituto Federal da Bahia lide com a mudança como uma atividade intencional e orientada para resultados. Sob esse prisma, para IFBA construir uma mudança planejada deve então transformar o comportamento das pessoas e dos grupos na Instituição.

Desse modo, estimular a reflexão acerca da gestão de um plano de mudança organizacional no IFBA, bem como de uma abordagem inicial que permita ter um panorama maior de como responder às pressões inerciais, pareceu estrategicamente oportuno no momento. Assim, adotar o modelo de Lewin, que não tem detém um elevado número de detalhes, possibilita a construção de solução customizada ao caso. Vale recordar que Marinelli, Oliveira Júnior e Pinto (2009, p. 72) advertem que “[...] não existem receitas pré-definidas para modelos específicos de gestão da mudança, que se apliquem a qualquer situação.” Desta maneira, se deve entender que o IFBA tem questões próprias que requerem soluções específicas.

Focos de resistência irão surgir ou se intensificar; por isso, é preciso a Administração se antecipar, quando possível, e responder rapidamente (MOTTA, 2011). Robbins, Judge e Sobral (2010) já mostraram oito táticas que podem ser aproveitadas para enfrentar barreiras ao processo de mudança organizacional, notadamente as pressões inerciais referentes ao IFBA, divididas em: educação e comunicação, participação, apoio e comprometimento, desenvolvimento de relações positivas, implementando mudanças de forma justa, manipulação e cooptação, seleção de pessoas que aceitam mudanças e coerção.

Cabe dizer que, diante da nova institucionalidade, a gestão da pesquisa no IFBA ainda possui um longo percurso para adaptar suas práticas a essa nova realidade. Diante disso, a Administração precisará debater assuntos estratégicos que irão delinear: a identidade do IFBA como pesquisa; as áreas prioritárias de pesquisa; o financiamento dessas atividades; os afastamentos para qualificação; a relação da pesquisa com a extensão e o posicionamento institucional frente ao mercado tecnológico.

Deste modo, a partir da análise dos resultados expostos anteriormente, buscou-se responder ao problema inicial, de maneira a atenuar as pressões inerciais para o avanço da gestão da pesquisa no IFBA, diante da dinâmica de uma nova institucionalidade para os IF's.

Em síntese, por se tratar de um estudo com uma finalidade propositiva, segue, abaixo, um rol de medidas que a instituição, discricionariamente, pode adotar, integralmente ou ainda parcialmente, caso entenda que contribuirá para o incentivo da gestão da pesquisa.

1. Promover parcerias entre *campi* inseridos em uma mesma localização geográfica para o desenvolvimento da pesquisa, de modo a compartilhar: a aquisição de serviços, insumos e equipamentos, aprimorando assim o uso de recursos; servidores de diferentes *campi* aptos para formação de grupos de pesquisa por área de conhecimento ou por projeto, evitando o isolamento de pesquisadores que não encontram pares em seus próprios *campi*; e ações de extensão para a região de inserção derivadas de atividades de pesquisa.

2. Sinalizar de forma mais expressa o interesse institucional, por meio de dispositivos nos mecanismos de gestão, a exemplo da aplicação das áreas prioritárias de pesquisa como critério de prioridade na tramitação dos processos de afastamento para qualificação de servidores. Desse modo, não se restringiria, de nenhuma forma, a qualificação dos servidores, mas possibilitaria ao IFBA mover os processos daqueles que atuam em campos estratégicos para a instituição com maior celeridade.

3. Constituir uma estratégia de comunicação organizacional eficiente, de modo que os servidores do IFBA estejam cientes da identidade como instituição pesquisa, bem como possa dialogar de forma eficaz, sobretudo, com o corpo docente, para a resolução: de conflitos de interesse; de divergências quanto à atuação institucional em relação às suas áreas-fim de ensino, pesquisa e extensão; de discordâncias sobre operar em um ambiente em que existe um mercado tecnológico com suas demandas, sem se distanciar do atendimento à sociedade.

4. Estruturar curso de curta duração, por meio da modalidade de educação a distância, para capacitação de pesquisadores com a presença de um tutor *online*. Essa qualificação pode abordar assuntos como: captação de recursos em instituições de fomento à pesquisa; construção de projetos de pesquisa; formação de grupos de pesquisa (direitos e obrigações); normas sobre o desenvolvimento da pesquisa no IFBA; registro de patentes; ética na pesquisa entre outros. Desse modo, a instituição poderá alcançar um maior número de servidores em razão da distância entre os *campi* e a Reitoria, inclusive podendo manter um fórum no ambiente virtual de aprendizagem para esclarecer dúvidas a respeito de diferentes temas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações, independentemente de sua categorização, estão suscetíveis às mudanças provocadas por desencadeadores internos e externos em seus ambientes. A nova institucionalidade imposta por uma determinação legal, manifestada por intermédio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, impulsionou os Institutos Federais a um movimento de adaptação às suas novas competências e finalidades. Cabe ressaltar o imprescindível papel da administração para trafegar com êxito em qualquer processo de transformação organizacional.

A análise de estudos como o de Távora et al., (2015) – Fundação Joaquim Nabuco ligada ao MEC; de Maldaner (2016); de Nogueira (2016); e de Perucchi (2015) sobre os IF's, em maior amplitude, permitiu aprofundar o conhecimento sobre a mudança de institucionalidade e se construir um trabalho com retorno mais direto, específico e significativo ao IFBA – caso típico dessa realidade. Assim, após o marco legal estabelecido pela referida lei, se buscou apreciar a condução da gestão da pesquisa no Instituto Federal da Bahia, de 2009 a 2016, o qual representa o maior período de tempo em que Administração da Instituição tem enfrentado os desafios do processo de transformação.

Nesse ímpeto, por meio do exame dos mecanismos de gestão – documentos institucionais; da percepção e da ação dos dirigentes de pesquisa, tanto na Reitoria como nos *campi*, durante o supracitado intervalo de tempo, se compreendeu o desempenho organizacional diante da nova institucionalidade. Além disso, foi possível ter uma visão mais nítida a respeito das dificuldades, inquietações, conflitos de interesse e expectativas que habitaram o gerenciamento da pesquisa no IFBA.

A apreciação inicial dos mecanismos de gestão revelou que alguns tiveram suas finalizações e aprovações de forma extemporânea. Adicionalmente, se identificou que informações ficaram incompletas ou ainda indefinidas, a exemplo das áreas prioritárias de pesquisa, pelo menos durante quase todo o ano de 2009. A norma sobre afastamentos de servidores para qualificação, instituída anteriormente à nova institucionalidade, datada especificamente de 2002, teve sua atualização e revogação com a edição de novo documento somente em 2016. Logo, os documentos institucionais não cumpriam adequadamente a função de nortear as decisões e ações administrativas.

Tal fato resultou de movimentos inercias referentes à gestão da pesquisa no Instituto Federal da Bahia. Isto significa dizer que o IFBA não conseguiu responder adequadamente à nova institucionalidade, o que implicou em mecanismos de gestão imprecisos e que não refletiam o desejo institucional, de acordo com o que demandava a nova realidade. Não

obstante, a Administração ter desenvolvido as suas atividades com a participação e produção de grupos já existentes, percebeu-se – concomitante com a definição dos campos prioritários de pesquisa para o quadriênio de 2009 a 2013, somente no final do primeiro ano – que o IFBA ainda não possuía um perfil claramente estabelecido de atuação.

A partir do Congresso sobre Pesquisa, Pós-graduação e Inovação no IFBA, ocorrido em novembro de 2009, é que foram delimitadas áreas estratégicas de pesquisa para o citado quadriênio. Logo, a Administração não possuiria a condição plena de informações para duas ações constantes em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, pois tanto a alocação de recursos para a pesquisa, pós-graduação e inovação como a articulação e apoio ao relacionamento com agências de fomento, tinham como elemento balizador os campos prioritários de pesquisa, consoante o referido mecanismo de gestão.

Nesse sentido, as ações de extensão que fossem derivadas de atividades de pesquisa também não teriam suas esferas aplicação bem traçadas. Isto não significa dizer que as iniciativas de toda ordem permaneceram interrompidas; porém, não havia evidentemente uma atuação bem amparada, uma vez que o desenho da pesquisa ainda estava sendo discutido nas dependências do IFBA. Vale destacar que o PDI, que compreende a temporada de 2014 a 2018, teve sua finalização em 2015, o que demonstrou uma conduta reincidente de produção de documentos organizacionais estrategicamente norteadores de forma tardia.

A norma sobre afastamentos de servidores para qualificação de 2002 vigorou por oito anos, após a mudança de institucionalidade. A normativa atual, aprovada pela resolução nº 37, de 01 de agosto de 2016, incluiu, nas situações de pedidos concorrentes para o afastamento, como um critério de desempate: a melhor pontuação com relação à produtividade científica, técnica, cultural e artística. Nesse caso, salienta-se que no primeiro mecanismo de gestão não havia qualquer dispositivo que fizesse insinuação sobre a influência de atividades de pesquisa para a concessão de afastamento. A norma recente começa a espelhar a vontade institucional de fomentar a pesquisa, mesmo que seja de uma maneira superficial e de remota aplicabilidade em razão de critérios precedentes.

É importante esclarecer que a sugestão de vinculação dos campos estratégicos de pesquisa às normas de afastamento, não teria uma intenção de restringir o acesso à pós-graduação, mas buscar uma ordem de preferência nas autorizações, de acordo com as metas e estratégias institucionais. Diante disso, a Instituição, a fim de atender a todos os pedidos de afastamentos, não precisaria aplicar tal critério; caso contrário, ou se apenas tivesse uma possibilidade limitada de atendimento a cada intervalo de tempo, a liberação seguiria a referida recomendação. De toda forma, vale enfatizar que é fundamental a qualificação de

todos os servidores do IFBA para promover a excelência das atividades meio e fim, desempenhadas.

As pressões inerciais não estiveram presentes apenas na construção e revisão dos mecanismos de gerenciamento institucional; seus sinais também foram capturados nos discursos dos integrantes da condução da pesquisa no IFBA de 2009 a 2016. O foco intenso para viabilizar a expansão do IFBA e de seus *campi*, decorrente da mudança de institucionalidade, certamente acarretou desvios de alguns debates relevantes para o gerenciamento da pesquisa. Ao analisar o grau de concordância dos coordenadores nos *campi* com afirmativas que demonstrariam uma linha de atuação da gestão da pesquisa, na Instituição, o resultado disso em relação à média geral, 2,64, é que eles estariam inclinados entre discordar parcialmente ou a estarem indiferentes que tais práticas estão sendo de fato executadas. Isso torna-se claro, ao se considerar nessa pontuação: dois, como discordo parcialmente e três, como indiferente, a partir da aplicação da escala *Likert* nesse estudo.

As maiores médias individuais obtidas, em relação às declarações presentes no questionário, estariam próximas de um ponto de vista considerado como indiferente para os gestores de pesquisa nos *campi*, a quanto se: as áreas prioritárias orientam para o desenvolvimento de projetos de pesquisa; há uma correlação entre os projetos de pesquisa e o local de inserção do *campus*; e as projeções para a área de pesquisa são devidamente informadas no PDI. As menores médias singulares indicaram uma correlação de discordância parcial desses coordenadores, quanto à Instituição: empregar áreas prioritárias para decidir sobre afastamentos de docentes para qualificação; criar parcerias para a pesquisa entre os *campi* a partir da localização geográfica; e focar em produções de pesquisa, conforme as áreas estratégicas institucionais, de forma a aplicá-las na extensão tecnológica.

As repercussões negativas pela demora da determinação e ênfase dos campos estratégicos de pesquisa são evidências de que o IFBA não conseguiu responder bem à mudança institucional até o momento. Essa nova institucionalidade, para os IF's, seria composta por panoramas como: dimensão simbólica; política pública; desenvolvimento local e regional; rede social; desenho curricular; educação, trabalho, ciência e tecnologia; e autonomia. Quanto aos danos, cabe mencionar, especificamente, a não aprovação de projeto submetido à Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), em relação à construção de laboratório e o atraso no estabelecimento de cursos de pós-graduação na Instituição.

As manifestações dos gestores apontam que há diversas expectativas sobre o destino do IFBA, sobretudo em relação à pesquisa. Logo, seriam inadiáveis os debates sobre as áreas prioritárias de pesquisa da Instituição, inclusive relacionando suas diversas implicações para:

estabelecer a identidade da Instituição como pesquisa; decidir sobre afastamentos de servidores para qualificação; construir parcerias entre os *campi*; captar investimentos; aperfeiçoar a relação entre as atividades de pesquisa e de extensão; estabelecer parcerias com instituições de fomento à pesquisa; aplicar recursos e posicionar-se frente ao mercado tecnológico. Para isso, é necessário dinamizar a comunicação entre os gestores da Reitoria e dos *campi* e entre esses e os pesquisadores para a resolução de conflitos de interesses referentes à gestão da pesquisa na Instituição.

Diante do exposto se corrobora o pressuposto de que a escassez da prática de pesquisa aplicada no IFBA está relacionada à ausência de dispositivos adequados nos mecanismos de gestão e à existência de pressões inerciais. A partir disso, a instituição poderá rever suas ações e práticas quanto a não incluir ou deixar a desejar em relação à criação de dispositivos estratégicos que precisam ser bem delimitados para a adequada gestão da pesquisa. Ao fazer isso, a Instituição pode estar evitando que uma série de movimentos da Administração sejam refreados de modo a não responder a demandas de seus ambientes em mutação.

Apesar do êxito a respeito do pressuposto, compete também descrever as limitações inerentes à realização deste estudo. Primeiramente, ao não se trabalhar diretamente com a gestão da pesquisa na Instituição, não pôde se ter uma maior perspectiva analítica a respeito das restrições e dos desafios enfrentados durante o período de 2009 a 2016. Outro fator limitante, decorrente do anterior, foi não poder, assim, optar pela metodologia de pesquisa-ação, a qual possivelmente produziria mais contribuições para o gerenciamento da pesquisa no IFBA. É importante ainda frisar que foram examinadas somente as percepções daqueles que tiveram participação na gestão, a princípio mais informados sobre o assunto, excluindo a visão de pesquisadores e leigos sobre o tema, embora servidores.

Por outro lado, a coleta de informações de variadas fontes – documentos, questionários e entrevistas – permitiu a triangulação de dados e, a partir do referencial teórico, a análise dos dados. A validade deste estudo, por isso, se tornou bem mais consistente em razão de conseguir agregar informações fundamentadas em diferentes origens (YIN, 2001).

As contribuições deste trabalho, para o IFBA, começam com a oportunidade de reflexão de todos os respondentes sobre a condução da pesquisa. O simples ato de falar sobre o assunto permite aos próprios gestores aprofundar seu conhecimento, a partir da consistência de suas respostas. A identificação de lacunas, como a pouca expressividade dos interesses institucionais nos mecanismos de gestão, pode incitar a Administração a realizar: alteração, retirada ou a inclusão de dispositivos mais apropriados.

A análise das diferentes percepções que os dirigentes têm sobre a pesquisa, no IFBA, pode ser utilizada pela Administração como potencial catalisador de debates para o alinhamento da visão de instituição que se deseja construir – identidade como instituição de pesquisa. A apreciação feita sobre a definição de áreas prioritárias de pesquisa pode estimular os gestores a aprofundarem a reflexão e debaterem o tema com a comunidade acadêmica e despertar a Instituição para a necessidade de se empenhar na comunicação organizacional para fins de promoção da pesquisa.

Uma forma de derivação deste estudo seria o aproveitamento de seu objetivo – aperfeiçoar a gestão da pesquisa – para a realização de trabalhos em outros institutos, considerando-se suas especificidades, a fim de identificar avanços para o gerenciamento da pesquisa. O uso da mesma abordagem teórica permite analisar adequadamente o perfil institucional, os desafios, as condições de trabalho e limitações de cada organização, para se ajustar à nova realidade, portanto, configurando-se em casos únicos.

Como possibilidade ainda de desdobramento deste trabalho, sugere-se amplificar a percepção sobre a gestão da pesquisa na Instituição alicerçada nas contribuições dos pesquisadores – público que não foi alvo deste estudo. Nesse rumo, poderia ser adicionado outro objetivo específico de pesquisa, possivelmente em nível de doutorado, no sentido de propor soluções ou recomendações aos processos de transferência de tecnologia institucional.

REFERÊNCIAS

ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. Análise dos fatores de resistência envolvidos no processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial. **Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 25, n. 66, p. 214-227, set./out./nov./dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v25n66/pt_1519-7077-rcf-25-66-0214.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2017.

BASTOS, A. V. B. et al. **Explicações e justificativas para a mudança organizacional: mapeando as concepções que guiam executivos centrais**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3. 2004, Atibaia. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2004-296.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998. p. 137-195.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, CAPES, UAB, Brasília, 2010a. 114 p.

_____. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, CAPES, UAB, Brasília, 2010b. 106 p.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L8112compilado.htm>. Acesso em: 02 set. 2016.

_____. **Decreto nº 5.224**, de 1º de outubro de 2004. Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5224.htm> Acesso em: 05 dez. 2017.

_____. 2006a. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 12 mar. 2016.

_____. 2006b. **Decreto nº 5.824**, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 30 maio 2016.

_____. 2006c. **Decreto nº 5.825**, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 30 maio 2016.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 abr. 2016. Seção 1, p. 1.

_____. 2012a. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, 12 dezembro 2012. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 59. 2012.

_____. 2012b. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 03 jul. 2016.

_____. Portaria nº 819, de 13 de agosto de 2015. Dispõe sobre a autorização de funcionamento de unidades que integram a estrutura organizacional dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 ago. 2015. Seção 1, p.12.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 111-141.

CARDOSO, H.; FREIRE, L. C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 163-190.

CASSIOLATO, M. M. M.; C; GARCIA, R. C. **PRONATEC: múltiplos arranjos e ações para ampliar o acesso à educação profissional**. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2014. 70 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2406/1/TD_1919.pdf>. Acesso em: 25 out. 2017.

CEFET - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DA BAHIA. 2002a. **Portaria nº 293 de 29 de maio de 2002**. 1 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/>>. Acesso em: 10 maio 2017.

_____. 2002b. Normas para a solicitação de afastamento de servidores para participação em cursos de pós-graduação. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/>>. Acesso em: 10 maio 2017.

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicase. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 7, n. 2, p. 134-154, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30827/organizational-change--a-multicase-study>>. Acesso em: 20 set. 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010. 296 p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

FALCO, J. G. **Estatística aplicada**. Cuiabá: EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2008. 92 p.

FARTES, V. L. B.; MOREIRA, V. C (Org.). **Cem anos de educação profissional no Brasil: história e memória do Instituto Federal da Bahia: (1909-2009)**. Salvador: EDUFBA, 2009. 194 p.
Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/memorial/arquivos-memorial/cem-anos-de-educacao-compressed.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

FERREIRA, D. F. **Estatística multivariada**. Lavras: UFLA, 2008. 661 p.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia Populacional das Organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 70-91, jul-set, 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/ecologia-populacional-organizacoes_0.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2017.

HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing people. *Journal of systems management*, **Cleveland**, v. 42, n. 3, p. 6-11, mar. 1991.

IF BAIANO - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO. Portal – quem somos. Salvador, 2018. Disponível em: <<http://ifbaiano.edu.br/portal/sobre/>>. Acesso em: 08 fev. 2018.

IFBA - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA. 2008. **Plano de Qualificação Institucional: PQI do IFBA 2008-2012**. 30 f. Disponível em: <http://www.ifba.edu.br/downloads/pqi_cefetba.pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. 2009a. **Relatório**: Grupo de trabalho para discussão de diretrizes para a pesquisa, pós-graduação e inovação no IFBA. 16 f. Disponível em: <http://www.jacobina.ifba.edu.br/documentos/pesquisa/politica_prpgi_ifba.pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.

_____. 2009b. **Plano de metas**. 16 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2009-relatorio-de-gestao-institucional-plano-de-metas-2009-2010-e-avaliacao-2009.rar/view>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

_____. 2009c. **Avaliação do plano de metas**. 26 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2009-relatorio-de-gestao-institucional-plano-de-metas-2009-2010-e-avaliacao-2009.rar/view>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

_____. 2009d. **Relatório de gestão institucional** – Exercício 2009. 202 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2009-relatorio-de-gestao-institucional-plano-de-metas-2009-2010-e-avaliacao-2009.rar/view>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. 2010a. **Avaliação do plano de metas**. 26 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/avaliacao-dos-planos-de-metas-do-ifba/avaliacao-institucional-plano-de-metas-2009-2010.pdf/view>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

_____. 2010b. **Relatório de gestão institucional** – Exercício 2010. 183 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2010-relatorio-de-gestao-institucional.pdf/view>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

_____. 2011a. **Avaliação do plano de metas**. 542 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/avaliacao-dos-planos-de-metas-do-ifba/avaliacao-institucional-plano-de-metas-2011.pdf/view>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

_____. 2011b. **Relatório de gestão institucional** – Exercício 2011. 185 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2011-relatorio-de-gestao-institucional.pdf/view>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

_____. 2012a. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: PDI do IFBA 2009-2013. Versão, dezembro, 2012. 81 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/pdi-plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-geral-2009-2013.pdf/view>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

_____. 2012b. **Avaliação do plano de metas**. 371 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/avaliacao-dos-planos-de-metas-do-ifba/avaliacao-institucional-plano-de-metas-2012.pdf/view>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

_____. 2012 c. **Relatório de gestão institucional** – Exercício 2012. 280 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2012-relatorio-de-gestao-institucional.pdf/view>>. Acesso em: 24 fev. 2017.

_____. 2013a. **Relatório de gestão institucional** – Exercício 2013. 341 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2013-relatorio-de-gestao-institucional.pdf/@@download/file/2013%20-%20Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20Institucional.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

_____. 2013b. **Resolução nº. 20** de 03 de junho de 2013. 1 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/consup/resolucoes-2013/resolucao-20-2013-pdi-2009-2013.pdf/@@download/file/resolucao%2020%202013%20pdi%202009%202013.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

_____. 2013c. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI do IFBA 2009-2013**. 104 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/documento/documentos-institucionais/anexos-documentos-institucionais/pdi-ifba-10dez2009-verso-final.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

_____. 2013d. **Resolução nº. 47 de 04** de novembro de 2015. 1 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/consup/resolucoes-2015/resol-047-2015-aprovar-o-plano-de-desenvolvimento-institucional-2013-pdi-2013-2014-2018.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

_____. 2013e. **Avaliação do plano de metas**. 676 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/avaliacao-dos-planos-de-metas-do-ifba/avaliacao-institucional-plano-de-metas-2013.pdf/view>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

_____. 2014a. **Edital nº. 04/2014/PRPGI**. 2014. 11 f. Disponível em: <http://www.prpgi.ifba.edu.br/projpesq/downloads/pibicifba8/Edital04_Bolsa_Pesquisador2014.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. 2014b. **Avaliação do Plano de Metas**. 30 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/avaliacao-dos-planos-de-metas-do-ifba/avaliacao-institucional-plano-de-metas-2014.pdf/view>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

_____. 2014c. **Relatório de gestão institucional** – Exercício 2014. 332 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2014-relatorio-de-gestao-do-ifba-enviado-ao-tcu.pdf/view>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

_____. 2015a. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI do IFBA 2014-2018**. 269 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-de-apoio/paginas-menu-de-apoio/pdi-2014-2018-publicado-pelo-consup-17-02-2017.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. 2015b. **Relatório de gestão institucional** – Exercício 2015. Prestação de contas ao TCU. 242 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2015-relatorio-de-gestao-do-ifba-enviado-ao-tcu-com-recibo.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

_____. 2015c. **Avaliação do plano de metas**. 74 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/avaliacao-dos-planos-de-metas-do-ifba/avaliacao-institucional-plano-de-metas-2015.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2017.

_____. 2016a. **Resolução nº. 37**, de 01 de agosto de 2016. 1 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/consup/resolucoes-2016/file-9/view>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

_____. 2016b. **Resolução nº. 15**, de 30 de março de 2016. 1 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/consup/resolucoes-2016/resol-no-15.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

_____. 2016c. **Normas de afastamento para estudos dos servidores docentes e técnico-administrativos do IFBA**. 12 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/consup/resolucoes-2016/resol-no-15.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

_____. 2016d. **Avaliação do plano de metas**. 79 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/avaliacao-dos-planos-de-metas-do-ifba/avaliacao-plano-de-metas-2016-em-elaboracao-silvia.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2017.

_____. 2016e. **Relatório de gestão institucional** – Exercício 2016. 302 f. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/proap/transparencia-arquivos/relatorios-de-gestao-do-ifba/2016-relatorio-de-gestao-institucional-tcu-final.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

_____. 2017. **Polo de Inovação Salvador**, 2017. Disponível em: <http://portal.ifba.edu.br/polo_de_inovacao_salvador/inicio/menu-principal-polo-de-inovacao/institucional/apresentacao>. Acesso em: 03 out. 2017.

_____. Salvador, 2018a. **Portal** – escolha o *campus*. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-campi/escolha-o-campus>>. Acesso em: 08 fev. 2018.

_____. Salvador, 2018b. **Portal** – história do IFBA. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/historico/memorial/historia-do-ifba>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

_____. Salvador, 2018c. **Portal** – cursos. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-ensinos/cursos>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

_____. Salvador, 2018d. **Portal** – menu de apoio. Disponível em: <<http://portal.ifba.edu.br/menu-de-apoio/paginas-menu-de-apoio>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

_____. Salvador, 2018e. **Portal** – mapa IFBA 2016. Disponível em: <http://portal.ifba.edu.br/polo_de_inovacao_salvador/imagens-polo-de-inovacao/mapa-ifba-2016_cs2_textovetor-1.jpg/view>. Acesso em: 12 fev. 2018.

JACOBSEN, A. L.; NETO, L. M. **Teorias da Administração II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2015. 166 p.

KIMURA, H.; PERERA, L. C. J.; LIMA, F. G. Teoria da complexidade e paisagens de adaptação: aplicações em estratégia. **Revista de Administração**, v. 45, n. 3, p. 238-254, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6841>>. Acesso em: 25 maio 2017.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 17-63.

MALDANER, J. J. **O papel da formação docente na efetividade das políticas públicas de EPT no Brasil** - período 2003-2015 - implicações políticas e pedagógicas na atuação de professores. 2016. 207 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20814/1/2016_JairJos%C3%A9Maldaner.pdf>. Acesso em: 14 set. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARINELLI, M.; OLIVEIRA JÚNIOR, C. A de; PINTO, M. V. Cultura e mudança organizacional: abordagens, modelos e críticas. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, v. 1, n. 2, p. 61-74, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1151/cultura-e-mudanca-organizacional--abordagens--modelos-e-criticas>>. Acesso em: 25 maio 2016.

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional**. Brasília, 2007, 2 f. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, um novo modelo em educação profissional e tecnológica: concepção e diretrizes**. 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12503&Itemid=841%3E>. Acesso em: 15 jul. 2016.

_____. **Nota Técnica nº 57/2016/CGDP/DDR/SETEC/SETEC**. Modelo de dimensionamento de cargos e funções. Brasília: MEC/SETEC, 2016, 17 f. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=41181-nota-tecnica-57-2016-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 15 nov. 2017.

MEDEIROS, L. de C.; PAIVA, P. A. Ecologia populacional e escolhas estratégicas: uma proposta de convergência. In: EnANPAD, 36, 16 f., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR191.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017.

MEIRELLES, L. P. **Reputação organizacional e nova institucionalidade do IFBA**. 2014. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17358/1/Meirelles,%20Luize%20Pinheiro.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed/ 4ª reimpressão; edição executiva. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2006. 381 p.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 226 p.

NOGUEIRA, S. C. C. **II fase da política de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica no Amazonas**: acesso ampliado e precarizado à educação pública. 2016. 210 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016. Disponível em: <<http://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5107/2/Tese%20-%20Silvia%20Cristina%20Conde%20Nogueira.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2017.

OTERO, M. C. Inercia Estructural: antecedentes y consecuencias. **Revista Gallega de Economía**, v. 11, n. 1, p. 1-13, jun., 2002. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/391/39111106/>>. Acesso em: 21 out. 2017.

PACHECO, E. M. Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. In: PACHECO, E. (Org.). **Institutos federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Brasília/ São Paulo: Fundação Santillana/ Moderna, 2011. p.13-32. Disponível em: <<http://www.moderna.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7A83CB34572A4A01345BC3D5404120>>. Acesso em: 28 maio 2016.

PAES DE PAULA, A. P.; WOOD JR., T. Pop-Management. In: WOOD JR., T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 83-138.

PAIVA, D. S. **Análise de um processo de mudança organizacional**: o caso do projeto de implantação do sistema de gestão integrado no SENAI-BA. 2009. 82 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7938/1/CCC.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

PAPER, D.; SIMON, S. Change research: the search for a theoretical construct. **Information Resources Management Journal**, Hershey, v. 18, n. 3, p. 1- 8, 2005.

PEREIRA, M. I. B. **Processos de gestão em transformação**: os institutos federais de educação, ciência e tecnologia como “arena política”. 2015. 283 f. Tese (Doutorado) – Centro de Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/16737/TESE%20ISAILMA%20nove%20mbro%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

PERUCCHI, V. **Produção de conhecimento científico e tecnológico nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia**: uma investigação sobre a sua natureza, divulgação e aplicação. 2015. 154 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18506/1/2015_ValmiraPerucchi.pdf>. Acesso em: 09 out. 2017.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 419 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 7. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990. 352 p.
_____. **A dança das mudanças**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, J. de S. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 65-110.

SILVA, M. P. da; ALVES, C. G. M. de F. **Mudança organizacional** – o caso de uma empresa de telecomunicações no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília, 12 f. Disponível em:
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR187.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

STOKES, D. E. **O quadrante de Pasteur**: a ciência básica e a inovação tecnológica. Campinas: Editora da Unicamp, 2005. 246 p.

SWIATKIEWICZ, O. Inércia organizacional. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 9, n.1, p. 37-53, 2003. Disponível em:
<<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6615/1/Swiatkiewicz%2C%20O.%20%282003%29.In%3%A9rcia%20organizacional.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

TÁVORA, L. et al. **Institutos federais de educação, ciência e tecnologia e o apoio à inovação tecnológica**: Análises e recomendações. CONGRESSO LATINO-IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, ALTEC, 16, 2015, Porto Alegre-RS. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ALTEC, 2015. Disponível em:
<<http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/885.pdf>> Acesso em: 29 maio 2016.

TORRES, A. P. et al. O declínio de uma empresa brasileira de grande porte: o caso gradiente. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 3, p. 273-292, jul-set, 2013. Disponível em:
<<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2013.103.06/2830>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

VIDOR A. et al. Institutos Federais: Lei nº. 11.892 de 29/12/2008 – Comentários e reflexões. In: PACHECO, E. (Org.). **Institutos federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Brasília/ São Paulo: Fundação Santillana/ Moderna, 2011. p. 47-113. Disponível em:
<<http://www.moderna.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7A83CB34572A4A01345BC3D5404120>>. Acesso em: 28 maio 2016.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: Criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 539 p.

WOOD JR., T. J. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR., T. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 228 p.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. de. Mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 285-311.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo de questionário**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Este estudo compõe um projeto de Mestrado junto ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) na área de Mudança Organizacional em Gestão da Pesquisa, orientado pela Prof^a. Dr^a. Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro e desenvolvido pelo mestrando Murillo Mascarenhas Ribeiro.

Agradecemos sua colaboração ao responder as perguntas apresentadas neste instrumento. Caso deseje receber maiores informações sobre a pesquisa indicamos nossos contatos ao final do questionário.

Data: _____ de _____ de 2017.

PARTE I - Perfil pessoal e profissional

1. Sexo.

1.1. () Feminino 1.2. () Masculino

2. Idade (em anos).

3. Maior grau de instrução formal concluído.

1. () 2º grau

2. () Graduação

3. () Especialização

4. () Mestrado

5. () Doutorado

6. () Outro

4. Especifique o curso de Graduação, Especialização, Mestrado ou Doutorado relativo ao maior grau de instrução formal concluído.

5. Quais são o cargo e a função (Ex.: cargo: professor, função: coordenador) que você ocupa no IFBA?

6. Qual a principal atividade desempenhada no IFBA?

7. Tempo de experiência profissional (em anos).

8. Tempo de trabalho no IFBA (anos).

9. Carga horária de trabalho semanal.

1. () 20h. 2. () 30h. 3. () 40h. 4. () DE (Dedicação exclusiva)

PARTE II – Gestão da pesquisa diante de uma nova institucionalidade

Abaixo estão descritas questões relacionadas à gestão da pesquisa no Instituto Federal da Bahia, IFBA, diante de uma nova institucionalidade, a partir da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Em nenhuma há respostas certas ou erradas. Existe apenas espaço para manifestação de opinião, baseando-se fundamentalmente nas experiências e nos conhecimentos adquiridos no processo de trabalho. Em cada questão, indique o grau de concordância sobre as perspectivas referentes à gestão de pesquisa no IFBA, inclusive acerca da formação de docentes como potenciais pesquisadores, levando em consideração as escalas abaixo.

1 - Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3 – Indiferente	4 – Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
-------------------------	--------------------------	-----------------	---------------------------	-------------------------

Nº.	Gestão da pesquisa no Instituto Federal da Bahia	1	2	3	4	5
1	As áreas prioritárias de pesquisa norteiam o desenvolvimento dos projetos de pesquisa na instituição.					
2	As decisões da administração, pautadas ou não em normas sobre afastamentos de docentes para cursos de pós-graduação, levam em consideração as áreas prioritárias de pesquisa, inclusive como critério de desempate.					
3	Os projetos de pesquisa têm normalmente uma relação com a localidade em que o <i>campus</i> está inserido.					
4	As decisões da administração, baseadas ou não em normas sobre afastamentos de docentes para cursos de pós-graduação, levam em consideração evitar possíveis danos às pesquisas em andamento.					
5	Decisões sobre o estabelecimento de parcerias públicas e privadas para o desenvolvimento da pesquisa no <i>campus</i> levam em consideração às áreas prioritárias de pesquisa.					
6	A administração orienta o foco das produções de pesquisas de acordo com as áreas prioritárias de pesquisa, de modo a favorecer o desenvolvimento e a aplicação das atividades de extensão tecnológica.					
7	Esforços e recursos (financeiros e materiais) são alocados para o desenvolvimento da pesquisa de acordo com as áreas prioritárias de pesquisa indicadas no Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI.					
8	As projeções de: projetos de pesquisa; publicação de trabalhos e bolsas de pesquisa do <i>campus</i> são devidamente informadas no Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI.					

9	Os <i>campi</i> , considerando às áreas prioritárias de pesquisa, estabelecem parcerias entre si para o desenvolvimento da pesquisa.					
10	Os projetos de pesquisa são sempre desenvolvidos de acordo com as áreas prioritárias de pesquisa indicadas no Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI.					
11	A promoção da capacitação dos docentes considera a relação entre as suas áreas de formação e de atuação e as áreas prioritárias de pesquisa sinalizadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).					
12	Os <i>campi</i> , considerando-se a localização geográfica, estabelecem parcerias entre si para o desenvolvimento da pesquisa.					

Abaixo são apresentadas questões discursivas relacionadas à gestão da pesquisa no Instituto Federal da Bahia, IFBA, diante de uma nova institucionalidade, a partir da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. É muito importante sua percepção em relação aos aspectos mencionados. Por isso, contamos com sua descrição criteriosa e aprofundada em relação às questões indicadas abaixo.

1. Quais seriam os impactos nas atividades de pesquisa e de extensão tecnológica em seu <i>campus</i> em razão de uma definição tardia das áreas prioritárias de pesquisa? Como, por exemplo, um ano depois da data programada para vigorarem.
2. Como você avalia o uso das áreas prioritárias de pesquisa como critério de análise de priorização para o afastamento que visa à qualificação do docente e potencial pesquisador? Explique.
3. Qual é a importância das áreas prioritárias de pesquisa para o desenvolvimento da pesquisa e da extensão tecnológica? Explane e exemplifique com objetivos institucionais.

OBRIGADO!

Pesquisador: Murillo Mascarenhas Ribeiro

E-mail: murillo@ifba.edu.br

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro

E-mail: doralizamonteiro@gmail.com

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Escola de Administração - Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA)

Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela Telefone (71) 3283-7341

Salvador, Bahia - Brasil - CEP: 40110-903

APÊNDICE B – Modelo de entrevista

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Este estudo compõe um projeto de Mestrado junto ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) na área de Mudança organizacional em Gestão da pesquisa, orientado pela Prof^ª. Dr^ª. Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro e desenvolvido pelo mestrando Murillo Mascarenhas Ribeiro.

Agradecemos sua colaboração ao responder as perguntas apresentadas neste instrumento. Caso deseje receber maiores informações sobre a pesquisa indicamos nossos contatos ao final da entrevista.

Data: _____ de _____ de 2017.

PARTE I – Perfil pessoal e profissional

Nome: _____

Cargo: _____

Maior formação/Grau de instrução: _____

Tempo de serviço na instituição/na função (em anos): _____

Tempo de experiência profissional (em anos): _____

Área/setor de atuação: _____

PARTE II – Percepção sobre a gestão de pesquisa no IFBA

Texto: A instituição tem passado desde 2009 por mudanças em razão de uma “nova institucionalidade” para os IFs, demarcada pela Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, o que lhe demanda uma capacidade de adaptação para responder a essa nova realidade.

1. Como você percebe para efeito da gestão da pesquisa no IFBA a aprovação do PDI 2009-2013, ocorrer em 2013?
2. Como você percebe para efeito da gestão da pesquisa a definição das áreas estratégicas de pesquisa, referentes ao PDI 2009-2013 ocorrer no final de 2009?
3. Em sua opinião, quais seriam as causas das áreas estratégicas de pesquisa terem sido definidas no final de 2009, com a execução do PDI 2009-2013 em andamento?
4. Em sua opinião quais foram os impactos produzidos pela definição das áreas estratégicas de pesquisa no final de 2009, para atividades de extensão tecnológica e para o desenvolvimento da pesquisa no referido ano?
5. Em sua opinião, quais seriam as causas das normas de afastamento para qualificação aprovadas em 2002 vigorarem até 2016, considerando as mudanças ocorridas, sobretudo de institucionalidade em 2008?

6. Quando há o afastamento do docente para qualificação em cursos de pós-graduação, o que ocorre com as suas atividades de pesquisa em andamento? Há alguma norma sobre esses casos?
7. Como você avalia o uso das áreas estratégicas de pesquisa como critério de análise de priorização para afastamento para qualificação que visa à formação do docente e potencial pesquisador? Explique.
8. Quais reflexos você visualiza para o desenvolvimento da pesquisa, sabendo que os dois primeiros critérios de priorização para afastamento para qualificação de docentes são: “servidores que não tenham sido afastados ou com maior tempo desde o último afastamento” e “maior tempo de efetivo exercício” e sem vinculações com as áreas estratégicas de pesquisa? Por quê?
9. Qual a importância das áreas estratégicas de pesquisa para o desenvolvimento da pesquisa e da extensão tecnológica? Exemplifique com objetivos institucionais e explique.
10. O (a) senhor (a) gostaria de acrescentar mais alguma informação que entenda ser relevante para esta pesquisa?

OBRIGADO!

Pesquisador: Murillo Mascarenhas Ribeiro

E-mail: murillo@ifba.edu.br

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro

E-mail: doralizamonteiro@gmail.com

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Escola de Administração - Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA)

Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela Telefone (71) 3283-7341

Salvador, Bahia - Brasil - CEP: 40110-90