

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO**

**REAÇÕES DOS PROFESSORES À INCORPORAÇÃO DA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E HUMANIDADES DE PATO BRANCO  
PELO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO  
PARANÁ.**

***IVETE INÊS PASTRO***

Florianópolis, agosto de 1999

**IVETE INÊS PASTRO**

**REAÇÕES DOS PROFESSORES À INCORPORAÇÃO DA FACULDADE DE  
CIÊNCIAS E HUMANIDADES DE PATO BRANCO PELO CENTRO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração (Área de Concentração: Organização e Gestão) da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.


**ORIENTADOR: Prof. José Carlos Zanelli, Dr.**

**Florianópolis 1999**

REAÇÕES À INCORPORAÇÃO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E  
HUMANIDADES DE PATO BRANCO PELO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO  
TECNOLÓGICA DO PARANÁ.

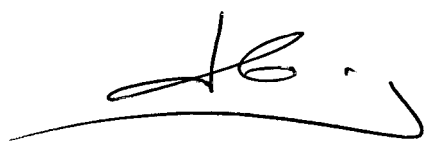
**Ivete Inês Pastro**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organização e Gestão) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



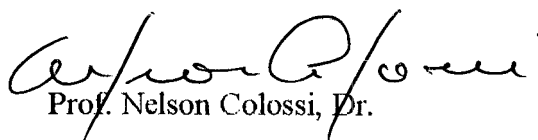
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. José Carlos Zanelli, Dr.

Orientador



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Membro



Prof. Antônio Dionário de Queiroz, Dr.

Membro



Prof. Narbal Silva, Ms.

Suplente

*Aos meus filhos: Glauco, Jayaris e Cayo,  
fonte de inspiração e energia para  
minhas lutas profissionais e pessoais.*

v

*"Aprender é descobrir aquilo que você já sabe. Fazer é demonstrar que você o sabe. Ensinar é lembrar aos outros que eles sabem tanto quanto você".*

(Richard Bach)

## AGRADECIMENTOS

Este é o final de uma importante etapa em minha vida; não a teria ultrapassado, não fossem o carinho, a amizade, a compreensão, a sensibilidade e a contribuição de muitas pessoas. Às pessoas que me compreenderam, que confiaram em mim, que colaboraram com meu trabalho, que me apoiaram em momentos de desânimo e desilusão e, que em muitos momentos, compartilharam da minha alegria e da minha felicidade, a minha eterna gratidão. De uma forma especial, quero expressar meu muito obrigada:

- a Deus, por me permitir viver;
- ao Professor Doutor José Carlos Zanelli, orientador deste trabalho, pela confiança, pelo apoio e estímulo, pela compreensão e orientação, e pela parcela enorme de novas informações adicionadas aos meus conhecimentos;
- ao Professor Doutor Nelson Colossi, pela sensibilidade e compreensão com que me auxiliou, num momento bastante difícil da minha vida;
- aos professores componentes do quadro funcional da "antiga" Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco, que se dispuseram a colaborar com minha pesquisa, participando das entrevistas;
- ao Chefe de Gabinete do CEFET/PR - UNED/PB, Professor Sittilo Voltolini, pela presteza com que disponibilizou a documentação de que precisava para minha pesquisa;

- aos meus pais, que torceram muito pelo meu sucesso, mas que ao mesmo tempo, sofreram com minha ausência;
- ao Mauro, pelo carinho, pela compreensão, pelo incentivo e pelo exemplo de luta e profissionalismo;
- à minha amiga Vânia, pelos momentos de alegria e descontração e pelo constante e incondicional apoio;
- à minha amiga Luci, pela amizade e presença em um momento muito especial da minha vida;
- a todos os amigos que torceram por mim e que, em muitos momentos, serviram de âncora e suporte a essa caminhada;
- aos funcionários do CPGA/UFSC, em especial, a Graziela, Sílvia, Sandra, Graça, Márcio e Ivo, pela disposição e atenção dispensadas durante todo o curso.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1. Tema e Problema de Pesquisa.....	01
1.2. Objetivos .....	04
1.2.1. Objetivo Geral.....	04
1.2.2. Objetivos Específicos.....	04
1.3. Justificativa Teórico-Prática .....	05
1.4. Pressupostos da Pesquisa .....	06
1.5. Apresentação dos Capítulos.....	09
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Incorporação: uma forma de mudança.....	11
2.2. Estrutura Organizacional.....	13
2.3. Estudos sobre Estrutura.....	16
2.4. Mudança Estrutural.....	19
2.5. Comportamento Humano.....	21
2.6. Reações às Mudanças Estruturais.....	25
2.7. Importância dos Agentes de mudanças .....	29



<b>3. HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES.....</b>	<b>33</b>
3.1. FUNESP - Fundação de Ensino Superior de Pato Branco.....	33
3.2. CEFET/PR - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.....	35
3.3. CEFET/PR - UNED/PB - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - Unidade de Pato Branco.....	37
<b>4. A INCORPORAÇÃO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E HUMANIDADES DE PATO BRANCO PELO CEFET/PR .....</b>	<b>40</b>
4.1. O Processo de Incorporação .....	40
<b>5. MÉTODO.....</b>	<b>48</b>
5.1. A Seleção da Instituição e a Definição das Etapas da Pesquisa de Campo.....	48
5.2. A Escolha dos Participantes.....	50
5.3. Os Instrumentos de Coleta de Informações.....	51
5.4. Análise do Conteúdo das Entrevistas.....	55
5.5. Definição dos Termos .....	57
<b>6. APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....</b>	<b>58</b>
6.1. O impacto da notícia .....	58
6.1.1. Sigilo: precaução ou interesse político? .....	59
6.2. A manifestação do poder coercivo .....	61
6.2.1. O sentimento de obrigação para com a sociedade .....	66
6.3. Enganados, ludibriados e, posteriormente, descartados .....	67

6.4. A princípio, a surpresa; depois, a indignação, a mágoa, a deslealdade, o trauma e a sensação de perda .....	71
6.5. Em busca de alternativas e soluções .....	74
6.6. Concurso do CEFET: não, por receio; sim, por obstinação, para provar competência e por amor à profissão .....	76
6.7. Diferenças estruturais .....	78
6.7.1. A estrutura moldando a interação social .....	82
6.8. Remuneração: salários desestimulantes; prejuízos a partir da incorporação....	87
6.9. Os benefícios, os prejuízos e as expectativas em relação à incorporação.....	89
<b>7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CONTEÚDOS.....</b>	<b>96</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>123</b>
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>127</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>137</b>
Anexo 1- Organograma da FUNESP .....	137
Anexo 2- Organograma do CEFET/PR.....	138
Anexo 3- Organograma do CEFET-UNED/PB, antes da incorporação.....	139
Anexo 4- Organograma do CEFET-UNED/PB, após a incorporação.....	140

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal descrever e analisar as reações das pessoas frente a uma mudança organizacional. A escolha do tema legitima-se porque, atualmente, grandes mudanças estão ocorrendo no mundo organizacional, devido às incorporações, associações, fusões e aquisições. É imperativo, portanto, que haja uma expansão no corpo de conhecimento abarcando o comportamento humano, especificamente, quando impelido a esse tipo de mudança. Conhecer as reações das pessoas que compõem os quadros funcionais dessas organizações, frente a um processo de mudança, contribui para o estabelecimento de ações estratégicas claras e objetivas, melhorando assim o processo de transição, interação e adaptação do indivíduo ao novo contexto organizacional.

O método de pesquisa adotado é predominantemente qualitativo. O estudo é do tipo descritivo/exploratório e caracteriza-se como um estudo de caso, visto que está focado na incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. A obtenção das informações deu-se, particularmente, pelo uso de entrevistas (fontes primárias) e pela análise de documentos (fontes secundárias).

A partir da análise das informações obtidas através das entrevistas, em confronto com a literatura, foi possível observar que a falta de habilidade das lideranças na condução do processo de incorporação contribuiu decisivamente para a eclosão de reações negativas nos professores que vivenciaram o processo de mudança. A insatisfação manifestou-se, dentre outros, pelos seguintes motivos: o tratamento a que foram submetidos durante o processo de incorporação, a coação e manipulação sofrida e o modo como foram demitidos. Diante disso, os professores foram acometidos de um sentimento de injustiça e uma forte sensação de

perda. Por outro lado, a maioria dos professores que vivenciaram a incorporação e que posteriormente ingressaram no CEFET, ressentem-se da queda de qualidade no que diz respeito a interação social encontrada na nova Instituição, dos esporádicos contatos com a direção, da burocracia/mecanicismo e das suas implicações, bem como da falta de apoio e incentivo aos cursos da área de humanas. Sob o aspecto político, econômico e social a incorporação da FUNESP pelo CEFET/PR é percebida como uma grande conquista para Pato Branco, visto que é a única cidade do interior do Paraná a contar com uma Instituição de Ensino Superior mantida pelo Governo Federal. Não obstante, hoje os professores acreditam que teria sido possível à FUNESP ter dado continuidade aos cursos da área de humanas e ter permitido, tão somente, a incorporação dos cursos que se identificavam com o perfil do CEFET.

## ABSTRACT

The main goal of this research is to describe and analyse people reactions when facing an organizational change. The choice of this subject is legitimated by the fact that, at present, significant changes take place in the organizational world due to incorporations, associations, mergers and acquisitions. It is mandatory, therefore, an enlargement of the knowledgement including human behaviour, particularly when driven to this kind of change. Knowing the reaction of the people that is part of the staff at this organizations helps us to establish clear and objective actions in order to improve the processes of transition, interaction and adaptation of the individual to the new organizational context.

It was adopted a research method predominantly qualitative. The study is descriptive/exploratory and characterizes a case study, once its is focused on the incorporation of Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco by Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Information was gathered by using interviews (primary sources) and document analisys (secondary sources).

From the analysis of information got through interviews and in confront with the literature, it was allowed to find out that the lack of skilfulness of the leaders, in conducting the incorporation process, contributed decisively to bring up negative reactions from the teachers that experienced the process of changing. Unsatisfaction arose due to the following reasons, among others: the way of dealing with teachers during the incorporation, the duress and manipulation and the way they were fired. Faced to that, the teachers were assaulted of a huge feeling of injustice and loss. By the other hand, the majority of the teachers that joined

CEFET after incorporation was resentful about the lack of social interaction, about the sporadic contact with the board of directors, about bureaucracy and its consequences, as well about the lack of support and incentive to the courses in the human areas. From political standpoint, the incorporation of FUNESP by CEFET/PR is considered an important conquest to Pato Branco, since it is the sole countryside city in Paraná to have a Superior Teaching Institute sponsored by Federal Government. Notwithstanding, today, the teachers still believe that it would be rather feasible to FUNESP continue with the courses in the human areas while allowing the incorporation only for the ones more identified with CEFET's profile.

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 - Tema e Problema de Pesquisa

Atualmente, o termo mudança tem sido muito empregado no meio acadêmico e organizacional. Na verdade, mudanças de toda ordem podem ser sentidas no dia-a-dia, mesmo que, muitas vezes, não sejam percebidas como tal. Essa mutabilidade atinge as pessoas, o ambiente, as organizações, através de forças endógenas e exógenas.

Por outro lado, uma grande parcela das organizações não percebendo as mudanças, uma vez que até há pouco tempo, ocorriam de forma lenta e menos visível, acomodaram-se em estruturas rígidas e mecânicas. Hoje, porém, a própria natureza do ambiente em que estão inseridas tem provocado determinadas situações, de forma que, para continuarem ativas, as organizações precisam adaptar-se, através de processos de reestruturação e mudança. No entanto, para que possam implementar essas mudanças, as organizações necessitam de técnicas e ferramentas que as auxiliem na estruturação e organização dos recursos, a fim de que possam desenvolver suas atividades produtivas, atingir seus objetivos e alcançar um grau de competitividade que lhes assegure uma posição de vanguarda.

Dentre os tipos de mudanças possíveis às organizações que visam ao crescimento e à evolução, destaca-se, neste estudo, a incorporação. As incorporações, segundo Muniz (1996), são práticas que constituem, antes de tudo, um processo de sucessão, ou seja, uma operação em que uma pessoa jurídica transfere para outra um conjunto de bens, direitos e obrigações, de forma tal que a pessoa jurídica sucessora prossiga com a atividade que até então era

exercida pela sucedida, podendo, inclusive, dispor e exercer todos os direitos inerentes à propriedade da organização incorporada.

Quando a prática da incorporação for objeto da mudança, é comum que a organização incorporadora, para reorganizar-se, promova uma mudança estrutural para acomodar pessoas, especialidades, recursos, funções, relações hierárquicas e demais elementos que fazem parte e dão complexidade às estruturas organizacionais.

Para Lerner (1991), a estrutura organizacional define cargos, funções, responsabilidades, relações formais e níveis de autoridade. No entanto, para Cury (1993), a estrutura organizacional é mais abrangente: classifica-a como o arranjo dos elementos constitutivos, ou seja, a forma como estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma organização.

Contudo, Ranson, Hinings e Greenwood (*apud* Hall, 1984) têm uma perspectiva diferente sobre a estrutura organizacional. Concebem a estrutura como sendo “um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ainda assim, modela essa interação: as estruturas são constituídas e constitutivas” (p. 37). Diante dessa relação, a estrutura organizacional é considerada mutável, pois pode dar forma aos fatos que ocorrem na organização de acordo com os interesses da mesma. Essa perspectiva leva a crer que as estruturas organizacionais atuam como reguladoras da influência dos indivíduos sobre as organizações.

O grau de ligação e conexão existente entre estrutura organizacional e indivíduos é, sem dúvida, fator que merece atenção especial por parte dos agentes de mudança, quando da implementação de mudanças estruturais. Os agentes de mudanças devem conhecer as reações que podem advir dessa reestruturação. Com isso, as organizações se preparam, enfrentam e resolvem os conflitos comuns à mudança.



Observando o impacto da mudança estrutural sobre os indivíduos da organização, Hall (1984) enfatiza que as estruturas, pela alta conexão com os indivíduos, têm o poder de provocar alterações em várias dimensões do comportamento humano. Ao mesmo tempo, o autor considera que a satisfação do indivíduo com o trabalho está diretamente relacionada com a estrutura, pois esta conecta todos os elementos da organização, independentemente da vontade individual. Complementando essa idéia, Nadler, Hackman e Lawler (1983) deixam claro que a mudança estrutural de uma organização refletir-se-á no comportamento individual e grupal das pessoas e, conseqüentemente, terá também um grande impacto na efetividade sistêmica da organização.

Não obstante, Cury (1993) observa a mudança estrutural como um processo complexo, exigindo a manipulação adequada de diversos aspectos ligados à ambiência organizacional, envolvendo problemas endógenos e exógenos, a cultura organizacional, além do conjunto de pressupostos psicossociais, normas, valores, recompensas, poder, sentimentos e expectativas. Esses elementos constituem uma importante força de influência sobre o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Diante disso, é válido afirmar que as mudanças estruturais provocam também mudanças comportamentais.

Com base nessas considerações, o presente estudo se propõe a analisar as reações das pessoas diante de uma mudança estrutural decorrente de uma incorporação em uma realidade concreta, apresentando o seguinte problema de pesquisa:

**Quais as reações dos professores componentes do quadro funcional da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco, diante da mudança estrutural decorrente da incorporação desta instituição pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Unidade de Pato Branco –, ocorrida em 1993?**

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1 - Objetivo Geral**

Identificar, descrever e analisar as reações dos professores da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco à mudança estrutural decorrente da incorporação desta Instituição pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Unidade de Pato Branco –, ocorrida em 1993.

### **1.2.2 - Objetivos Específicos**

- Descrever as condições em que ocorreu a incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco, pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná;
- identificar a estrutura existente anteriormente à mudança, tanto da organização incorporadora quanto da organização incorporada;
- identificar a estrutura resultante após a incorporação;
- analisar as percepções da mudança, do ponto de vista dos professores da estrutura incorporada;
- analisar as expectativas criadas pela mudança nos professores da estrutura incorporada.

### 1.3 - Justificativa Teórico-Prática

Revitalizar as organizações através de transformações estruturais é uma tarefa importante e, como tal, deve contar com uma literatura contemporânea que trate desse tema. Estudos que analisam as reações humanas às mudanças estruturais decorrentes da incorporação de uma organização por outra não são facilmente encontrados. No entanto, é notório que as mudanças estruturais provocam impactos nas organizações tanto ao nível social, como ao nível psicológico e comportamental.

As dificuldades manifestas por agentes de mudança organizacional em obter resultados positivos, quando da implementação de mudanças estruturais, levam à conclusão de que os resultados dos poucos estudos que vêm sendo desenvolvidos nesta área carecem de detalhes e novas abordagens, além de ampla difusão, visando facilitar a compreensão desse fenômeno organizacional. Os resultados desses estudos podem contribuir e auxiliar as organizações na implementação de mudanças estruturais, tornando-as conhecedoras dos possíveis efeitos das mudanças sobre as pessoas e, conseqüentemente, oportunizando uma abordagem que maximize o grau de eficácia da mudança implementada.

Diante dessas considerações, o presente estudo pode vir a contribuir com a teoria organizacional, adicionando informações ao conhecimento científico através dos seus resultados e auxiliando na compreensão de fenômenos organizacionais. Em termos práticos, o presente estudo pode vir a oferecer subsídios de atuação aos dirigentes do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, bem como, auxiliar dirigentes de outras organizações, em especial, quando da implementação de mudanças estruturais decorrentes de incorporações.

#### 1.4 – Pressupostos da Pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como predominantemente qualitativa. Afinal, ao analisar a reação comportamental das pessoas foi imprescindível que a pesquisa não se limitasse a dados quantitativos, seja por meio de questionários ou de coleta de dados sobre o assunto. A abordagem qualitativa, segundo Triviños (1987), permite analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas organizacionais e a interação efetuada entre os seus integrantes.

Já Rubin e Rubin (1995) observam que a abordagem qualitativa é indicada quando o estudo propõe um entendimento sobre sentimentos, pensamentos e experiências de pessoas. Richardson *et al.* (1985) ressaltam que a pesquisa qualitativa é a forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, possibilitando, assim, maior riqueza na apresentação dos resultados da pesquisa.

Complementando, Godoy (1995) salienta que este tipo de abordagem envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. O autor acrescenta ainda que, nas pesquisas qualitativas, o foco de estudo é delimitado e ajustado no decorrer da investigação. Neste caso, o pesquisador não parte de hipóteses preestabelecidas, mas de suposições gerais e amplas, que vão sendo ajustadas e construídas à medida que as informações vão sendo coletadas e analisadas.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, já que pretende analisar as reações dos professores à mudança estrutural decorrente da incorporação da FUNESP pelo CEFET/PR. Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo

é o estudo de uma unidade que se analisa profundamente. Caracterizando melhor, Godoy (1995) observa que o estudo de caso visa o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Para Yin (1984), o estudo de caso é recomendado quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real.

O estudo de caso, segundo Hoppen, Lapointe e Moreau (1997), examina um determinado fenômeno em seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidência (indivíduos, grupos, organizações); permite ainda focalizar tanto fenômenos em curso como os que ocorreram no passado. Caracterizado como um estudo de caso, em nenhum momento a intenção desse estudo é generalizar resultados. Este aspecto é abordado por Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) como uma limitação do estudo de caso, pois tem “um caráter ‘particularizado’ e seu poder de generalização é limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas das contidas no caso escapam inteiramente à análise” (p. 227).

Contudo, existem situações em que o sentido tradicional de generalização torna-se passível de alterações. Assim sendo, acrescenta-se que Marshall & Rossman (*apud* Zanelli, 1997) fazem referência ao conceito de transferibilidade apresentado por Lincoln e Guba, deixando claro que “a responsabilidade de demonstrar a aplicabilidade de um conjunto de descobertas em um outro contexto cabe mais ao investigador que fará a transferência do que ao investigador original” (p. 92).

A pesquisa se caracteriza também como descritiva/exploratória. É descritiva, porque pretende descrever as características específicas do objeto de que trata a pesquisa e que foram evidenciadas anteriormente nos objetivos do estudo. É exploratória, porque tem-se como

finalidade, não apenas configurar e diagnosticar o fenômeno pesquisado, mas também, e principalmente, obter informações e respostas sobre os motivos de tal situação, proporcionando, em consequência, uma maior abrangência sobre o assunto; renovando perspectivas já existentes e preparando o caminho para futuras pesquisas. No tipo descritivo/exploratório, Godoy (1995) chama a atenção do pesquisador, para que se mantenha alerta a novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. Esse tipo de pesquisa é viável, quando o pesquisador procura o entendimento de um fenômeno na sua complexidade. Rubin e Rubin (1995) também partilham da mesma concepção, ou seja, argumentam que o tipo descritivo/exploratório leva o pesquisador a examinar novas idéias, repensar e analisar questões referentes ao tema, que podem emergir durante o estudo.

Complementando, Godoy (1995) afirma que “a pesquisa qualitativa é descritiva” (p. 62), visto que um evento ou fenômeno é estudado globalmente, e mesmo dados que não obteriam frequência estatística relevante em um estudo quantitativo podem ser considerados de grande importância para a compreensão do tema em uma pesquisa qualitativa.

## 1.5 - Apresentação dos Capítulos

Com a finalidade de atender aos objetivos específicos, e assim responder ao problema de pesquisa proposto, a apresentação desse estudo dá-se a partir da divisão em capítulos, abordando de maneira específica cada um dos tópicos, o que facilita a compreensão do estudo.

No primeiro capítulo, tem-se uma breve apresentação do trabalho, uma síntese do assunto, a problemática da pesquisa em questão, o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, a justificativa e a relevância do tema, além dos pressupostos da pesquisa.

O segundo capítulo descreve a fundamentação teórica do assunto, a fim de considerar e ponderar os conceitos e concepções de diversos autores da área. A fundamentação teórica se faz necessária e ganha importância, à medida que a comparação entre a teoria e a prática representa a concretização da situação real com o modelo ideal.

O terceiro capítulo caracteriza e aborda a evolução histórica das instituições, objetos do presente estudo, ou seja, a FUNESP (instituição incorporada), o CEFET/PR (instituição incorporadora) e o CEFET-UNED/PB (instituição que deu continuidade às atividades de ensino que eram desenvolvidas pela instituição incorporada).

No quarto capítulo é descrito todo o processo que culminou na incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

No quinto capítulo é apresentado o método utilizado para a elaboração da pesquisa. No método estão contidos os critérios para a escolha da instituição e dos participantes da pesquisa, a forma como foi realizado o estudo de campo, os instrumentos de coleta de

informações, além de considerações conceituais e específicas sobre a técnica de análise de conteúdo utilizada no estudo.

No sexto capítulo são apresentados e descritos os conteúdos oriundos das entrevistas realizadas. Descreve-se o impacto, os sentimentos, os benefícios/prejuízos, as perspectivas e expectativas dos professores em relação à incorporação da FUNESP pelo CEFET/PR.

No sétimo capítulo são analisados, discutidos e comparados teoricamente os conteúdos descritos no capítulo anterior.

Concluindo, no oitavo capítulo são apresentadas as considerações finais evidenciadas a partir do estudo.



## 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 - Incorporação: uma forma de mudança

Em resposta ao alto grau e ao ritmo das transformações que vêm ocorrendo na economia, na legislação, na tecnologia, na concorrência e nos padrões de propriedade, muitas organizações têm instituído práticas de atuação que correspondem a grandes mudanças na forma, no funcionamento e nas práticas gerenciais. Contudo, muitas vezes, as mudanças organizacionais são provocadas pela decisão de uma organização em incorporar outra. A decisão estratégica por uma incorporação deve ser baseada em análise de todos os fatores e variáveis de influência interna, bem como, de variáveis que influenciam a organização a partir da configuração do seu ambiente externo. A importância da análise dos fatores endógenos e exógenos está em possibilitar o delineamento de planos de ação, minimização de riscos, observação de restrições, problemas, ameaças e oportunidades. Vale lembrar que quanto maior a heterogeneidade do ambiente organizacional, tanto maior a sua complexidade.

Para que haja um melhor entendimento sobre o assunto, é importante compreender o que é uma incorporação. Conforme já se adiantou na Introdução, na concepção de Muniz (1996), a incorporação é a operação pela qual uma ou mais organizações são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações. Ou seja, uma pessoa jurídica preexistente absorve os bens, direitos e obrigações de uma ou mais pessoas jurídicas, que se extinguem no processo. Neste caso, sobreviverá uma única pessoa jurídica que, além de dispor de todos os bens e direitos das pessoas jurídicas absorvidas no processo de incorporação, responderá por eles.

Ao ocorrer uma incorporação é natural que se promova uma reestruturação na organização. De acordo com Nadler, Gerstein e Shaw (1994), a reestruturação decorrente de uma incorporação cria desafios estratégicos e administrativos significativos para muitos administradores e líderes, visto que, a partir dessa mudança, devem-se combinar duas ou mais organizações, que têm o propósito de oferecer vantagens competitivas significativas, devido à complementação de pontos fortes, competências, posição no mercado, produtos ou serviços e tecnologias.

Porém, os mesmos autores observam que as chances de se obter sucesso nesse tipo de mudança organizacional estão diretamente ligadas à contemplação dos seguintes fatores: a) os aspectos estratégicos da mudança – ou seja, a decisão de incorporar, a escolha do que incorporar e as condições da incorporação devem atender às expectativas da organização quanto às estratégias; b) os recursos humanos – a atenção deve estar voltada para o impacto da incorporação sobre as pessoas e como estas podem enfrentar e reagir ao ato, potencialmente traumático, da incorporação; e c) a dinâmica organizacional – que focaliza o planejamento e a análise que ocorrem depois da transação, porém antes da integração, para determinar o tipo de integração necessária e adequada.

Para se administrar a mudança, é preciso reconhecer o estado atual da organização, visualizar o estado futuro e compreender as distâncias entre esses dois estados, voltando a atenção para os problemas e desafios previsíveis que ocorrem durante as transições. Nadler, Gerstein e Shaw (1994) descrevem o estado de transição como aquele “que ocorre quando a organização já não é o que era, mas ainda não é o que será” (p. 53), uma vez que, antes da mudança, havia duas ou mais organizações separadas – a organização-mãe e a incorporada – e o estado futuro é uma única organização combinando as atividades da incorporadora e da incorporada.

Por outro lado, nessa etapa também observa-se o estado de integração, que de acordo com a teoria administrativa inicia-se com toda a série de acontecimentos que culmina na decisão pela incorporação e se estende até o ponto no qual a organização resultante se torna operante e relativamente estável, ou seja, até que as expectativas sejam concretizadas e os custos da mudança se tornem administráveis.

A forma pela qual as transações de incorporação se desenvolvem, de acordo com Nadler, Gerstein e Shaw (1994), é constituída de um fator contextual importante. As incorporações podem ser vistas como salvação, colaboração, disputa ou ataque hostil. Cada roteiro encerra percepções, fantasias e bagagem psicológica diferentes, que são transferidas para o período de integração.

Após a decisão de uma organização em incorporar outra ser tomada, inicia-se o processo de integração. A total integração dos elementos da organização incorporada à incorporadora dá-se pela mudança estrutural. Para um claro entendimento desse processo é importante definir o que é estrutura.

## **2.2 - Estrutura Organizacional**

A definição de estrutura organizacional é considerada a partir da apreciação de critérios, que, de uma forma geral, refletem a relação existente entre os elementos e as partes de uma organização, cujo objetivo é criar, desenvolver e implementar ações que sustentem o desenvolvimento da atividade organizacional.

Com o intuito de explicitar tais relações, seguem algumas definições que exploram, sob diferentes aspectos, o conceito de estrutura organizacional.

De acordo com Mintzberg (1995), a estrutura de uma organização é o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e para, em seguida, assegurar a necessária coordenação entre as mesmas. Para Thompson (1976), a estrutura é determinada pela padronização e diferenciação interna das relações entre componentes da organização, segmentados em departamentos, seções, setores, etc.

Contudo, Nadler, Gerstein e Shaw (1994) argumentam que a estrutura organizacional estabelece as características da entidade, delineando suas fronteiras com o ambiente; ou seja, relações entre unidades, grau de especialização, arranjo de recursos e demais relações inerentes a estrutura.. Já para Cury (1994), a estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma como estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma organização.

Hall (1984) considera o conceito de Blau, que entende estrutura organizacional como as distribuições, em sentido amplo e diverso, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas. No entanto, Hall amplia esse conceito e relaciona estrutura organizacional com a divisão de trabalho e a hierarquia. Além disso, o autor considera que as estruturas, por meio dos seus elementos, atendem a três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas propiciam a realização de produtos e a consecução dos objetivos organizacionais. Em segundo, as estruturas minimizam, ou pelo menos regulamentam a influência das variações individuais sobre a organização; as estruturas asseguram que os indivíduos se conformem com as exigências das organizações e não que as organizações se conformem com as exigências dos indivíduos. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Com relação à estrutura como esfera de poder, Morgan (1996) salienta que, muitas vezes, as estruturas, juntamente com as regras, os regulamentos e os procedimentos, são vistas como instrumentos racionais que pretendem ajudar no desempenho de uma tarefa. No entanto, uma visão política desses elementos sugere que muito frequentemente eles são resultados, reflexos e instrumentos de uma luta pelo controle político. Morgan desvincula, portanto, a estrutura organizacional da visão tradicional, e acrescenta à ela as disputas pelas posições mais elevadas dentro da organização. Nesse aspecto, o autor observa que “não é somente a hierarquia, redes de cargos e papéis, mas também um sistema de carreira no qual os indivíduos competem por lugares limitados mais altos na organização” (p. 40). O fato de existirem mais cargos na base do que na cúpula significa que a competição pelos lugares no topo provavelmente será forte e, nesse caso, haverá mais perdedores do que vencedores.

Considerando o poder um forte elemento da estrutura organizacional, Bertero (1996), observa que “o poder pode ser visto também como elemento dotado de energia; por isso possui o atributo de moldar e transformar organizações” (p. 35). Portanto, o poder é um modelador das estruturas; quem o possui pode influenciar as mudanças de comportamento, bem como, os processos organizacionais.

Sob outra ótica, Cury (1994) ressalta que a estrutura pode ser apresentada considerando:

1. as partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) relacionadas com o espaço e equipamento que lhes são pertinentes, referindo-se a palavra estrutura, neste caso, à localização de estabelecimentos;
2. os elementos de trabalho, as diversas operações do processo de produção, referindo-se à palavra estrutura, assim, ao sistema de organização da produção, à organização do trabalho, ao processo produtivo, à organização da produção.

Ampliando esse conceito, Fritz (1997) salienta que a estrutura organizacional não deve ser descrita simplesmente como relacionamentos hierárquicos, mas deve descrever todos os relacionamentos que exercem influência e, ao mesmo tempo, são influenciados. Essa interligação dos elementos é que dá origem à estrutura organizacional.

As estruturas organizacionais, por sua vez, podem ser analisadas sob diferentes aspectos. No entanto, os estudos relacionados às estruturas organizacionais têm demonstrado o prevalecimento da abordagem mecânica e da abordagem orgânica da estrutura organizacional.

### **2.3 - Estudos sobre Estrutura**

As abordagens dos estudos desenvolvidos sobre estruturas organizacionais têm sido as tradicionais, ou seja, aquelas que analisam a organização como um sistema mecânico e aquelas que a analisam como sistema orgânico. O sistema mecânico foi preconizado por Taylor e Fayol, e trata a organização como um sistema fechado, no qual o ambiente externo não é considerado fator influenciador da organização. No sistema orgânico, a organização é comparada a um organismo vivo, composto por subsistemas conectados e interdependentes, que interagem a todo momento com o ambiente externo.

O sistema mecânico, segundo Mintzberg (1984), é caracterizado por alta formalização, autoridade centralizada, minuciosa divisão do trabalho, alto grau de especialização, predomínio da interação vertical, ênfase na individualidade, hierarquia rígida e alto grau de normatização. Essas características fazem com que o modelo mecânico se enquadre, ainda segundo o mesmo autor, no modelo de burocracia maquinal, que é aconselhável somente para ambientes estáveis, para organizações de tamanho reduzido e com atividades rotineiras e altamente padronizadas.

De acordo com Cury (1994), no sistema mecânico, cada indivíduo ou órgão se empenha na sua tarefa como se esta fosse distinta das tarefas reais de toda a organização. Os processos, métodos, obrigações, etc., atribuídos a cada função, estão precisamente definidos. A interação dentro da administração tende a se tornar vertical, ou seja, dá-se na direção do superior ao subordinado. As decisões e instruções ocorrem de cima para baixo, tornando o relacionamento do tipo autoridade/obediência.

A fragmentação da organização provocada pelo sistema mecânico/burocrático, segundo Morgan (1996), leva a organização a freqüentes e consideráveis desacordos sobre objetivos específicos, uma vez que, nesse nível, os interesses dos indivíduos e as suas subunidades quase sempre se tornam predominantes. A organização é, então, freqüentemente obrigada a funcionar com um grau mínimo de consenso. Nesse caso, na maioria das vezes, a organização tem de aceitar soluções satisfatórias, em lugar de ótimas, para os problemas.

O sistema orgânico, de acordo com Mintzberg (1984), é ideal para atuar em ambientes em constantes transformações. Nesse modelo, a formalização é reduzida, e a definição das tarefas mais flexível. A autoridade é descentralizada e há um amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle. A normatização se reduz ao mínimo e a ênfase se dá no relacionamento entre os grupos e dentro deles. Os cargos são ocupados por generalistas, continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa. Diante dessas características, Cury (1994) salienta que esse modelo é adaptável quando surgem problemas e exigências de ação que não podem ser fragmentados e distribuídos entre especialistas, numa hierarquia claramente definida. Os empregados realizam as tarefas especiais à luz do conhecimento que possuem das tarefas da empresa em sua totalidade. As tarefas perdem muito da sua definição formal, em termos de processos, métodos, obrigações,

etc., pois estes têm de ser continuamente redefinidos por interação com outros empregados participantes de uma tarefa. A interação efetiva-se tanto horizontal quanto verticalmente.

Não obstante, Mintzberg (1984) ressalta que, entre esses dois extremos, situa-se a burocracia profissional, que pode ser considerada como um modelo de estrutura com as características de uma burocracia; porém, dada a maior complexidade das atividades, observa-se uma descentralização de autoridade, que está sob a tutela de profissionais especialistas em cada função. É possível observar, ainda, uma redução no nível de formalização. A burocracia profissional é indicada para atuar em ambientes estáveis, porém mais complexos que no caso da burocracia mecânica.

Morgan (1996) salienta que a burocracia profissional modifica os princípios do controle centralizado para permitir maior autonomia ao pessoal, sendo apropriada para lidar com condições relativamente estáveis, em que as tarefas sejam relativamente complicadas. Essa é a estrutura adequada, segundo o autor, para universidades, hospitais e outras organizações profissionais em que as pessoas com habilidades e capacidades-chave necessitam de grande quantidade de autonomia e liberdade de escolha para serem eficazes no seu trabalho.

De acordo com o que foi visto até o presente momento, a estrutura organizacional envolve uma visão sistêmica e bastante complexa, na qual devem ser observados todos os elementos constitutivos da estrutura. Considerando a complexidade e a determinação dos elementos de uma estrutura organizacional, é importante conhecer os fatores e indícios que envolvem as transformações estruturais.



## 2.4 - Mudança Estrutural

Promover alterações na estrutura da organização é adaptar-se às novas tecnologias, às situações políticas, econômicas, sociais, às situações de crises, além de conviver com os contínuos desafios de sobrevivência organizacional. Neste sentido, Fritz (1997) destaca que existe uma relação muito forte entre estrutura e desempenho organizacional. No entanto, considera que essa percepção é pouco usual, visto que as pessoas não estão habituadas a pensar em termos estruturais, devido à grande fragmentação provocada pelo elevado grau de especialização/setorização/departamentalização a que estão submetidas as organizações.

As mudanças estruturais podem ser lentas, medianas ou rápidas, mas os métodos que levam a estas alterações estruturais são comuns a todas e envolvem desde o potencial de crescimento até a comunicação participativa. Além disso, de acordo com Simcsik (1992), existem alguns motivos que levam a essa transformação:

- avanços científicos e tecnológicos que exigem contínua renovação;
- substituição de estruturas rígidas e burocráticas por concepções flexíveis e democráticas;
- relações íntimas entre empresa e escola no aprimoramento do saber e melhoria da imagem da organização na comunidade;
- movimentos de integração entre governo, comunidade, escola e empresa, buscando atender às reivindicações que provocam as inquietações sócio-econômico-políticas;
- posicionamentos sindicais que exigem mais e maiores diálogos e condições de negociação;
- novas aspirações dos empregados, que, mais exigentes e melhor politizados pela facilidade das comunicações, procuram obter das empresas novas políticas sociais, com vistas ao crescimento organizacional paralelamente ao desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional.

Segundo Cury (1994), é também reconhecimento da boa prática administrativa que, quanto maiores os objetivos da mudança pretendida, maiores serão os esforços de mudança envolvendo os sistemas tecnológico, estrutural, social e gerencial. Pela interdependência existente entre objetivo e esforço, uma mudança em qualquer um dos sistemas, inevitavelmente, afetará os demais. As mudanças de grandes dimensões, geralmente, requerem um esforço maior, principalmente das lideranças, uma vez que redimensionam estrutura, tecnologia e comportamento, ao mesmo tempo.

As dimensões que uma mudança pode atingir dependem dos objetivos a que se propõe. De acordo com Gonçalves e Sant'anna (1996), as intervenções nas organizações podem ser classificadas em: a) intervenção com foco localizado - neste caso as ações visam a transformações internas mediante atuação na estrutura, no comportamento das pessoas, nos processos locais e na gerência de recursos internos; e b) intervenção com foco externo - que são aquelas ações de transformações na estrutura, processos e recursos, através de quebras e associações.

Complementando, de acordo com Ledford *et al.* (*apud* Stevanato, 1995), as mudanças que alteram o caráter da organização, visto que, além de modificarem as estruturas, mudam também os processos e o comportamento das pessoas, são denominadas mudanças de larga escala. Os autores consideram três dimensões de mudança de larga escala: a profundidade, a penetração e o tamanho da organização. A dimensão profundidade está associada a profundas alterações cognitivas, ou seja, tem por objetivo modificar a maneira como as pessoas constroem seus mundos. A penetração da mudança, por sua vez, está associada à proporção dos elementos da organização e subsistemas que são afetados pela mudança, ou seja, a mudança pode modificar todas, ou a maioria das subunidades da organização, divisões, unidades, funções; pode envolver todos, ou a maior parte dos subsistemas da organização,

recompensa, contratação, salários, tecnologias. A dimensão da penetração de uma mudança implica ainda que sua condução: a) leva anos para ocorrer; b) exige equipes multidisciplinares de agentes de mudança; e c) exige cooperação, coordenação e a construção de consenso entre as subunidades. A outra dimensão da mudança de larga escala citada por Ledford *et al.* (*apud* Stevanato, 1995) é o tamanho da organização, que por sua vez determina o tamanho da mudança, uma vez que, quanto maior a organização, maior a mudança. Os autores destacam que as mudanças organizacionais de larga escala são mais freqüentes do que se espera; além disso, são sempre arriscadas, difíceis, complexas, imprevisíveis e emocionalmente intensas.

Por outro lado, conforme Simcsik (1992), os motivos que levam uma organização a entrar em um processo de mudança são as idéias de caráter cultural, político, tecnológico, etc. Algumas destas idéias agilizam os procedimentos e processos, facilitam e trazem conforto, mas mudam apenas a forma, pois são superficiais; outras idéias, entretanto, mudam os comportamentos, afetam as relações pessoais e sociais. Neste sentido, Fritz (1997) enfatiza que muitas das mudanças feitas atualmente não atingem os seus objetivos porque não tentam mudar a maneira como as pessoas pensam, mas simplesmente tentam mudar o que elas pensam. A compreensão desse fenômeno será privilegiada a partir do conhecimento de fatores implícitos no comportamento humano.

## **2.5 - Comportamento Humano**

Segundo Davis e Newstrom (1992), as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente são elementos, que sincronizados entre si, expressam todos os resultados de uma organização. Portanto, ao alterar um desses elementos, automaticamente desencadear-se-ão reações e alterações nos demais. Diante do exposto, especificamente neste estudo, é imperativo um

corpo de conhecimento que auxilie a compreensão do comportamento humano nas organizações. No entanto, vale ressaltar que o comportamento humano, na perspectiva aqui adotada, não admite leis como as da física.

Segundo Alba-Hesketh (1990), os estudos que envolvem pessoas na organização devem considerar que estas são dotadas de características próprias por sua personalidade, individualidade, suas habilidades, capacidades e conhecimentos. Essas características, juntamente com outras variáveis peculiares a cada indivíduo, determinam as ações e reações dos mesmos dentro do cenário organizacional.

É bom destacar que o sistema estrutural adotado pela organização compele os indivíduos a determinados tipos de comportamento. De acordo com Matos (1993), o sistema mecânico é caracterizado pelo clima pobre, gerando o espírito rotineiro. E a rotina, como força inibidora, leva a percepções distorcidas da realidade. Como a administração tende a se voltar para os processos, acaba contaminando atitudes e provocando nos dirigentes a percepção rotinizada sobre as pessoas, ou seja, uma visão preconceituosa em relação aos recursos humanos. Esta visão distorcida caracteriza-se pela tendência a subestimar o potencial e a capacidade dos subordinados e pela tendência à etiquetagem social, desconhecendo-se sua versatilidade.

Diante dessas considerações, é importante lembrar Leavitt (*apud* Alba-Hesketh, 1990) quando argumenta que sempre existem uma causa e uma finalidade diante de um comportamento. Indo mais além, afirma que o comportamento sofre influências de estímulos internos ou externos, além de estar sempre direcionado ou orientado para algum objetivo. Pelas razões apresentadas é possível compreender por que cada indivíduo pode se comportar de maneira diferente perante uma mesma ação.

Segundo Davis e Newstrom (1992), as pessoas levam com elas para a organização seus objetivos psicológicos, sociais e econômicos, os quais expressam individual e/ou coletivamente, dependendo da situação em que se encontram naquele determinado momento. Os pensamentos (cognição) e sentimentos, que estão relacionados com o íntimo de cada indivíduo e que delimitam seu estado de necessidades, determinam seu comportamento. Convém salientar que, de acordo com Freitas (1991), é possível mudar o comportamento baseado em justificativas externas aos indivíduos. No entanto, estes continuarão apegados aos padrões de valores e crenças anteriores. Para Oliveira (1995), valor é um “produto da reflexão pessoal, decorre da escolha pensada e voluntária do indivíduo” (p.25). A origem dos valores está diretamente relacionada às experiências passadas e o que essas experiências representaram para o indivíduo. Diante disso, os valores funcionam como mecanismos mentais que facilitam, dificultam e induzem as escolhas do indivíduo, além de sustentarem suas atitudes.

As crenças, por sua vez, representam “filtros” ou “lentes” através dos quais, os indivíduos interpretam a realidade. De acordo com Oliveira (1995) as crenças são definidas como “idéias ou noções acerca de qualquer objeto psicológico, aceitas como válidas pelo indivíduo e freqüentemente estabelecidas a partir de alguma experiência de vida” (p. 74). Portanto, os valores e as crenças, segundo Carvalho e Tonet (*apud* Tavares, 1993) são elementos que condicionam e direcionam o desempenho das pessoas.

De acordo com Martin-Baró (1985), o que predispõe os indivíduos a um comportamento são as atitudes. Essas, por sua vez, se apoiam em ideologias, que são sistemas formadores de idéias, em crenças e valores individuais, além dos fatores afetivos e emocionais, que conduzem à idéia da dificuldade em se conseguir mudar as atitudes das pessoas. Então, para que haja uma mudança de atitude é necessária uma mudança ao nível de

crenças e valores e, posteriormente, dos fatores afetivos e emocionais. Essa situação somente será atingida se os indivíduos realmente quiserem mudar, se passarem por novas experiências de aprendizagem ou se criarem necessidades para essa mudança.

O comportamento humano, para um segmento de autores, segundo Martin-Baró (1985), nem sempre representa as verdadeiras atitudes do ser humano, uma vez que, diante de exigências externas, as pessoas podem adotar comportamentos não condizentes com seus princípios. Como esses comportamentos apenas são adotados por imposição externa, não representam suas verdadeiras atitudes. As atitudes, por sua vez, segundo Davis e Newstrom (1992), são sentimentos e crenças que fundamentam a percepção do ambiente onde estão inseridos os indivíduos.

Davis e Newstrom (1992) ressaltam ainda que os fatores psicossociais influenciam os indivíduos: “os indivíduos não reagem mecanicamente ao ambiente, mas sim cuidadosamente observam outras pessoas e símbolos à sua volta” (p. 63). Como resultado desse processo, muitos dos comportamentos são conscientemente escolhidos pelos indivíduos.

Diante dessas considerações é possível compreender as dificuldades encontradas pelos agentes de mudança em obter o sucesso desejado na implementação de mudanças estruturais. A mudança nos processos pode ser bem sucedida. No entanto, deve-se considerar que qualquer processo será operacionalizado pelo ser humano e, concomitantemente, este também deverá sofrer alterações. Devido à congruência existente entre os vários elementos da organização e compreendendo os princípios que regem e determinam o comportamento humano, é possível a análise de reações que podem estar sendo demonstradas ou representadas através do comportamento das pessoas frente a um processo de mudança.

## 2.6 - Reações às Mudanças Estruturais

De acordo com Davis e Newstrom (1992), as reações são filtradas pela percepção, que é a maneira própria pela qual o indivíduo interpreta o mundo. A percepção do ambiente que cerca cada indivíduo dá-se a partir de esquemas organizados individualmente, que foram construídos a partir de experiências e valores próprios. Os problemas, interesses e experiências passadas controlam a percepção do indivíduo em cada situação. Na sua essência, cada indivíduo comporta-se de acordo com suas necessidades e desejos; o comportamento se revela a partir de como os fatos são vistos por ele e não como são vistos por outros indivíduos. Ou seja, cada indivíduo reage não a situações objetivas, mas a situações vistas a partir de suas próprias crenças e valores.

De acordo com Simcsik (1992), ao implementar uma mudança estrutural, a organização pode encontrar pessoas ou grupos de pessoas com diferentes interesses e graus de poder, que poderão: a) aceitá-la; b) resistir-lhe; c) alienar-se. Nas situações *a* e *c*, há uma incorporação ao plano, não havendo na forma *a* participação, mas um comportamento de apenas cumprir determinações ou ordens. Na situação *b*, há clara rejeição do plano através de métodos como sabotagem, destruição pura e simples, não participação e atividades contrárias ao plano. No entanto, Matos (1993) salienta que os conflitos que se voltam contra os objetivos da organização perdem a razão de ser e se anulam com o incremento das possibilidades de participação.

Ainda de acordo com Matos (1993), a estrutura e o comportamento organizacional são duas concepções que se completam. Portanto, uma mudança estrutural pode gerar desconforto, irresponsabilidade, inquietação, além da ameaça de perda do poder e do *status*. As concepções, atitudes e comportamentos, por corresponderem a uma estrutura lógica de

pensamento e emoção, influenciam a ação, que assume proporções ostensivas, pois antes de ser uma realidade operacional, a organização é uma realidade humana. As pessoas, todavia, reagem não à mudança estrutural, mas às suas conseqüências. Elas temem ser prejudicadas, o que implicará sempre reação, quando os benefícios da mudança não estiverem claros. Essa resistência nasce das dúvidas e das incertezas, sendo a mudança, então, interpretada como ameaça. Habitualmente a reação não é de natureza cognitiva, mas emocional (sensação de perda). Daí se afirmar que a causa fundamental de agravamento das resistências reside no introdutor da mudança.

Segundo Caravantes, Caravantes e Bjur (1997), quando os indivíduos não estão sabendo o que irá acontecer, o porquê da mudança, e como se dará o processo de reestruturação, tendem a criar resistência a esta mudança. Portanto, é essencial que todas as pessoas envolvidas conheçam os objetivos e as necessidades da mudança.

De acordo com Freitas (1991), as mudanças provocam sentimentos e sensação de perda e dor, que geram desconforto psicológico. Diante disso, tendem a reagir, agarrando-se ao passado ou envolvendo-se com o presente, de forma a negar a perda. Esses tipos de reações ocorrem à medida que os símbolos criados para dar sentido à vida são quebrados, negados ou substituídos. Diante de uma mudança, os indivíduos podem sentir-se confusos, abalados, tristes e vazios. Nessa situação, deve-se desenvolver mecanismos que ajudem as pessoas a se acostumarem com a perda e a transformarem o antigo num novo significado, o que evitaria a negação da sensação de dor e permitiria a busca de um outro sentido; a desorientação causada pela mudança pode levar o indivíduo a questionar-se inclusive sobre sua própria identidade.

No caso específico de mudança estrutural, pós incorporação, o problema está no processo de assumir e operar a organização incorporada. Há fatores como incompatibilidade cultural, *stress* dos funcionários que reagem à mudança, incapacidade na operacionalização e



na combinação das diferentes funções, unidades e atividades. Diante dessas considerações, Moraes (*apud* Lopes, 1996) observa que, nos casos de incorporação, é importante considerar os sistemas gerenciais, tecnológicos e de mão-de-obra da organização incorporada. O autor salienta que, freqüentemente, a organização incorporadora não considera as implicações da cultura organizacional da organização incorporada e nem o seu ambiente funcional. O que geralmente ocorre é a imposição por parte da organização incorporadora da sua própria cultura, sem considerar a interdependência entre cultura organizacional e ambiente funcional. A cultura organizacional por sua vez, de acordo com Petigrew (1979), é um conjunto de significados aceitos por um determinado grupo em um dado momento. Esse conjunto de significados ordenam a construção da identidade organizacional, ou seja, através desses significados as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Destaca-se, que a ruptura ou a imposição de uma mudança brusca nesse conjunto de significados, ou seja, na cultura organizacional pode levar, entre muitos outros fatores, a altas taxas de *turnover*, absenteísmo e baixa produtividade.

Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1994), as questões humanas desempenham papel fundamental de sucesso ou fracasso no resultado final da mudança organizacional. Corroborando essa afirmação, Davemport (*apud* Caravantes, Caravantes e Bjur 1997) sugere que as bem-sucedidas mudanças estruturais compreendem questões humanas como modelos mentais, atitudes, valores e, em última análise, comportamento; esses fatores, segundo o autor, constituem a base do sucesso. Vale esclarecer, que os modelos mentais segundo Senge (1997), são percepções individuais de mundo que determinam e moldam as ações e decisões praticadas pelos indivíduos. Diante disso, é possível afirmar que o exercício de reflexões e esclarecimentos contínuos sobre os sistemas de crenças e as imagens mentais, orienta a visão de mundo e os comportamentos individuais. Ainda considerando os fatores que podem levar

as organizações a processos de mudanças bem sucedidos, Nadler, Hackman e Lawler (1983) destacam que o sucesso da mudança envolve a motivação das pessoas para mudar, a participação no planejamento e execução das mudanças e, em algumas vezes, no uso de centros de poder para facilitar a implantação da mudança.

Como já visto anteriormente, as mudanças, mesmo que temporariamente, quase sempre provocam instabilidade na organização. Diante disso, conforme Nadler, Hackman e Lawler (1983), as mudanças estão repletas de riscos para as pessoas, que vêem políticas, práticas e estruturas desaparecendo, sem qualquer garantia de volta. Frente a essas incertezas, os indivíduos, como mecanismo de defesa e proteção, muitas vezes sentem que é melhor resistir. Todos as emoções e sentimentos que afloram nos indivíduos durante um processo de mudança são causadores de um *stress* desintegrador, que Toffler (1970) denomina de “choque do futuro”, visto que ocorre uma desorientação, na qual os indivíduos se vêem induzidos quando submetidos a rápidas mudanças em um período muito curto. Em mudanças mais lentas, esses fatores também poderão ocorrer, no entanto, em menor intensidade. Além dos fatores já apresentados, as dimensões da mudança também são fatores que podem determinar a reação das pessoas.

Ampliando o que já foi mencionado anteriormente por Ledford *et al.* (*apud* Stevanato, 1995), as dimensões da mudança de larga escala – profundidade, penetração e tamanho da organização – podem determinar a reação das pessoas. A profundidade da mudança, por estar associada a profundas alterações cognitivas, pode provocar uma dramática rejeição de novos paradigmas, ou seja, novas formas de ver o mundo, de perceber e sentir o mundo e de fazer as coisas; esses elementos formam a construção social da realidade. A profundidade de uma mudança pode indicar, ainda, que os membros de uma organização resistem às inovações porque estas ameaçam a maneira costumeira como esses indivíduos atribuem significado para

o mundo e, assim fazendo, colocam em dúvida os valores dominantes, a racionalidade das práticas e, mesmo, o equilíbrio psíquico e emocional das pessoas. O nível de penetração da mudança, por sua vez, pode afetar todos os níveis da organização, exigindo assim, cooperação, coordenação e a construção de consenso entre as subunidades. Já o tamanho da organização determina que grandes mudanças são sempre arriscadas, difíceis, complexas, e por isso, também, tornam-se imprevisíveis e emocionalmente intensas. As questões acima demonstram que é imprescindível que os agentes de mudanças estejam munidos de real competência, habilitando-os, assim, a resolver os problemas que podem surgir durante o processo de mudança.

## 2.7 – Importância dos agentes de mudanças

A liderança, de um modo geral, é um aspecto importante dentro das funções da administração, apesar de não ser o único. No entanto, a importância da liderança em um momento de mudança organizacional multiplica-se, uma vez que dela, na maioria das vezes, depende o sucesso ou insucesso do processo.

A liderança, segundo Davis e Newstrom (1992), é um processo pelo qual se encoraja outros a trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos. Para Matos (1993), o líder é “aquele capaz de integrar e manter coesa uma equipe em torno de objetivos comuns” (p. 371). O autor salienta, no entanto, que a integração e a coesão somente são atingidas quando há valorização humana, relação de confiança e forte identificação com os objetivos e resultados.

Atualmente, um conceito vem sendo amplamente difundido; preconizado por Daniel Goleman, a chamada “Inteligência Emocional” tem sido citada como imprescindível ao bom desempenho de um líder. Segundo Goleman (1999), um líder eficiente deve ser dotado de

inteligência emocional, que por sua vez é condicionada de cinco características básicas: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade. O autoconhecimento é a capacidade de conhecer as próprias emoções e sentimentos, pontos fortes e fracos, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconhecimento são comedidas na crítica e não têm expectativas irreais; em vez disso, são francas consigo mesmas e com os outros. O autocontrole define-se como a capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e estados de espírito perturbadores, pensando antes de agir, impedindo assim que o indivíduo seja prisioneiro dos sentimentos. A automotivação é o otimismo e a paixão pelo trabalho e a propensão e desejo de perseguir objetivos com energia e persistência. A empatia é a capacidade de compreender a constituição emocional dos outros e a habilidade de tratar as outras pessoas de acordo com suas reações emocionais. A sociabilidade, por sua vez, é a competência para administrar relacionamentos e criar redes, além da capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades, visando com isso impulsionar as pessoas na direção desejada. O líder dotado de inteligência emocional tem uma habilidade maior em obter o envolvimento e o comprometimento de todos os componentes da organização.

Por outro lado, Heifetz (1999) observa que, atualmente, o líder deve ter capacidade para mobilizar a organização, para que essa reveja e adapte seu comportamento diariamente. Os desafios de adaptação manifestam-se nas empresas quando elas estão diante de um processo de reestruturação, quando desenvolvem ou implementam suas estratégias ou quando fundem-se com outras empresas. O ponto crítico, para exercer com habilidade a liderança num momento de mudança, está em lidar com situações continuamente desafiantes. Neste caso, o líder deve ter força emocional para tolerar incerteza, frustração, angústia e dor, que surgem durante o processo.

Em uma situação explícita de mudança, o líder assume o papel de agente da mudança, planejando-a e instalando-a. De acordo com Nadler, Hackman e Lawler (1983), o agente de mudança deve analisar e engenhar, criteriosamente, dois aspectos para que a mudança tenha sucesso. O primeiro é o conteúdo da mudança, ou seja, ter claramente definido o que será modificado: pessoas, relacionamentos, tarefas, estruturas ou vários aspectos da organização simultaneamente. Com isso, é possível adequar o foco, escopo e magnitude da mudança, visando produzir os efeitos esperados. O segundo aspecto a ser analisado é o processo de mudança, ou seja, definir como a mudança será planejada, anunciada, implementada e acompanhada. Quando os dois aspectos apresentados não estiverem em sincronia, problemas certamente surgirão.

Segundo Kotter (1997), tanto em empresas públicas como em empresas privadas, os processos de mudanças exigem dos seus agentes esforços no sentido de observar dois padrões importantes. Primeiro, a mudança deve ser feita em etapas, desse modo, cada etapa deve gerar motivação suficiente para anular as fontes de inércia, comuns nessas situações, ou seja, a partir da observância dos resultados obtidos em cada etapa da mudança, os indivíduos tendem a querer concluí-la, visando os resultados finais. Segundo, a liderança deve impulsionar e não apenas gerenciar a mudança. Além disso, outros fatores devem ser observados, uma vez que o estilo burocrático de administração, a cultura voltada para necessidades internas, as políticas provincianas, baixo nível de confiança, a falta de trabalho em equipe, atitudes arrogantes e o medo que o ser humano tem do desconhecido podem levar um processo de mudança ao fracasso. O autor salienta ainda que, sem uma liderança competente, o processo de mudança pode se descontrolar.

Em um processo de mudança, a competência e habilidade da coalizão dominante, ou seja, das lideranças da organização, constituem-se em um forte indicador dos resultados da

mesma. O foco da liderança deve centrar-se nos objetivos da mudança, assim como na mobilização e consenso dos envolvidos, visando uma situação em que se tenha mais vencedores do que vencidos. Essa condição é obtida através da identificação de pontos divergentes, que são potencialmente conflitantes, porém, passíveis de se harmonizarem diante de uma negociação franca e honesta, destruindo assim as possibilidades de uma competição predatória.

### 3 - HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES

#### 3.1 - FUNESP - Fundação de Ensino Superior de Pato Branco

Em 1974, através do então Prefeito Municipal de Pato Branco Milton Popija, criou-se pela Lei n.º 168/74 a "Fundação Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração de Pato Branco - FACICON". A referida Fundação foi instituída como mantenedora da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração de Pato Branco. O Decreto Municipal n.º 108/74 aprovou o estatuto que regeu a Fundação e a caracterizou como "Pessoa Jurídica", com autonomia didático-científica, administrativa e financeira. A autorização do Conselho Estadual de Educação para o funcionamento da Fundação Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração de Pato Branco – FACICON –, deu-se através do Parecer n.º 127/74. Esse Parecer autorizou a Instituição a manter os cursos de Administração e Ciências Contábeis. Em 30 de junho de 1975, através do Decreto n.º 75.916/75, o Ministério da Educação autorizou o funcionamento da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração de Pato Branco. Ainda em 1975 foi realizado o primeiro vestibular, e a FACICON abriu suas portas para receber os primeiros calouros da história do ensino superior de Pato Branco.

Em 1982, a FACICON ganhou instalações próprias e de reconhecido aspecto estrutural para a época. No entanto, antes mesmo, em 1981, a FACICON já havia iniciado um processo, onde propunha alteração na sua denominação, para Fundação de Ensino Superior de Pato Branco - FUNESP. Além disso, objetivava também a expansão das atividades da Instituição. Esse processo visava atender à necessidade de criação de novos cursos, que atendessem à demanda e colaborassem com o desenvolvimento regional. Primeiramente, a necessidade desse processo deu-se pela limitação imposta pela denominação anterior

(Faculdade de Ciências Contábeis e Administração), que não permitia a inclusão de novos cursos, se não, os contidos na mesma.

A mudança exigiu total reestruturação jurídica-pedagógica, tanto da entidade mantida, como da entidade mantenedora. Essa mudança concretizou-se pela Lei Municipal n.º 497/83, que criou a Fundação de Ensino Superior de Pato Branco – FUNESP –, como uma entidade de direito público, com autonomia administrativa e financeira e que tinha como objetivo manter a Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco.

Em 1985, a FUNESP implantou os cursos de Letras e Matemática; em 1987, o curso de Processamento de Dados; e em 1992, o curso de Agronomia.

A organização administrativa da FUNESP era constituída, segundo Art. 11 do seu estatuto de:

I - Diretoria (composta por um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro, todos designados pelo Prefeito Municipal).

II - Conselho de curadores (composto por um representante do executivo municipal, um representante do corpo docente, um representante da Secretaria de Estado da Educação, um representante da Associação de Professores, um representante das Associações de Pais e Professores, um representante das classes produtoras e um representante do corpo discente).

O diretor da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco, por sua vez, a quem cabia a execução do plano didático-pedagógico, era também designado pelo Prefeito Municipal. A duração do mandato do Diretor da Faculdade era de 4 (quatro) anos e seu nome era também escolhido pelo Prefeito Municipal, através de uma lista sêxtupla apresentada pela Congregação, formada pelos docentes e pelos representantes acadêmicos, na forma da lei.

Em 1993, A FUNESP foi incorporada pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - CEFET/PR.



### 3.2 - CEFET/PR - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR –, autarquia pública de regime especial vinculada ao Ministério da Educação e Desporto – MEC – da Presidência da República, com autonomia administrativa, patrimonial e financeira, didática e disciplinar, teve seu início em 1910, com a Escola de Aprendizes e Artífices de Curitiba. Naquela época, eram ministradas aulas de feitura de vestuário, fabrico de calçados e ensino elementar, destinadas inicialmente às camadas menos favorecidas e aos menores marginalizados. Em 1937, a escola passou a se chamar Liceu Industrial de Curitiba, passando a ministrar o ensino de 1º grau. A mão-de-obra especializava-se nas atividades de alfaiataria, sapataria, marcenaria, pintura decorativa e escultura ornamental. Em 1942, com a unificação da organização em todo território nacional do ensino industrial, passou a se chamar Escola Técnica de Curitiba. Essa nova organização atribuía-lhe a preparação profissional dos trabalhadores da indústria, dos transportes, das comunicações e da pesca. O ensino passou a ser ministrado em dois ciclos. No primeiro, incluíam-se o industrial básico, o de mestria, o artesanal e a aprendizagem. No segundo, o técnico e o pedagógico. Em 1944, foi criado o primeiro curso de 2º grau na Instituição: o de mecânica. No início da década de 50, houve um acordo de cooperação entre Brasil-Estados Unidos no campo do ensino industrial, tendo como objetivos a formação e o treinamento de professores da área técnica do Brasil. Assim, criou-se na Instituição o Centro de Formação de Professores da Comissão Brasileiro-Americana Industrial (CBAI). Em 1959, com a reforma do ensino industrial, a legislação unificou o ensino técnico no Brasil, que até então era dividido em ramos diferentes. A escola ganhou autonomia, bem como, nova alteração no nome: passou a chamar-se Escola Técnica Federal

do Paraná. Em 1973, passou a ofertar os cursos de Engenharia de Operações nas áreas de Construção Civil e Elétrica.

Em 1978, quando foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET/PR –, passou a atuar, também, no ensino superior. A partir daí, a área de abrangência de ensino do CEFET/PR evoluiu gradativamente: ensino de segundo grau e superior, pós-graduação (mestrado e especialização), cursos de extensão e aperfeiçoamento, além da realização de pesquisas na área industrial.

Em 1991, aconteceu a inauguração oficial da primeira Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) em Medianeira, no Oeste do Paraná. Em 1993, entraram em funcionamento as UNEDs de Pato Branco, Cornélio Procópio e Ponta Grossa, respectivamente no Sudoeste, Norte e 2º Planalto no Estado do Paraná. Nesse mesmo ano, foi aprovada a criação da Unidade de Ensino Descentralizada do CEFET-PR em Campo Mourão. Ainda em 1993 foi aprovada a incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo CEFET-PR.

A estrutura do CEFET-PR compreende:

a) Órgãos Deliberativos e Consultivos

- Conselho Diretor
- Conselho de Ensino
- Conselho Empresarial

b) Órgãos Executivos

- Diretoria Geral
- Diretoria de Administração
- Diretoria de Finanças e Pessoal
- Diretoria de Apoio às Atividades de Ensino

- Diretoria de Ensino
  - Diretoria de Relações Empresariais
  - Diretoria de UNEDs
- c) Órgãos de Administração Acadêmica
- Diretoria de Ensino
  - Departamento de Ensino de 2º Grau
  - Departamento de Ensino Superior
  - Departamentos Acadêmicos
  - Coordenadores de Curso

### **3.3 - CEFET/PR - UNED/PB – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Unidade de Pato Branco**

Através da instituição pelo governo federal, em 1986, do “Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico”, que tinha como objetivo interiorizar os benefícios da formação tecnológica, o então Deputado Federal Alcení Angelo Guerra, em documento datado de 04 de setembro de 1987 e ideado em encontro com o Diretor Geral do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Prof. Ataíde Moacyr Ferrazza, solicitou ao Senhor Presidente da República, José Sarney, a implantação de uma Unidade de Ensino Descentralizada do CEFET/PR em Pato Branco.

Com o pedido deferido pelo Senhor Presidente da República, Alcení Angelo Guerra, Ataíde Moacyr Ferrazza e Artur Bertol partiram em busca da concretização desse projeto. Foram 05 (cinco) anos de trabalho, que envolveu também a Prefeitura Municipal de Pato

Branco, nas administrações de Astério Rigon e Clóvis Santo Padoan, com a doação da área para a instalação das obras físicas e prestação de serviços de infra-estrutura.

No segundo semestre de 1992, com as obras civis prioritárias concluídas, o CEFET/PR iniciou suas atividades na Unidade de Ensino Descentralizada de Pato Branco – UNED/PB –, com a abertura de concurso público para a contratação de pessoal docente e administrativo, visando operacionalizar a escola. No dia 15 de março de 1993, a UNED-PB abriu suas portas para receber as primeiras turmas de estudantes dos cursos de Eletrônica e de Edificações, previstos para as atividades pedagógicas do 1º ano de funcionamento.

No dia 17 de abril do mesmo ano, deu-se a solenidade de inauguração da UNED-PB, na qual contou-se com a presença do Senhor Ministro do Estado da Educação e do Desporto, Prof. Murílio de Avellar Hingel, além de outras autoridades federais, estaduais e municipais. Nessa cerimônia ocorreu a leitura da Portaria Ministerial n.º 1534, de 19 de outubro de 1992, a qual continha a autorização de funcionamento da UNED-PB.

A UNED-PB é uma Unidade de Ensino Descentralizada do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, e tem como objetivos: a) ministrar ensino de 3º grau; b) ministrar cursos técnicos, ao nível de 2º grau, visando à formação de técnicos, instrutores e auxiliares de nível médio; c) ministrar cursos de educação continuada visando à atualização e ao aperfeiçoamento de profissionais na área tecnológica; d) realizar pesquisas aplicadas na área tecnológica, estimulando atividades criadoras e estendendo seus benefícios à comunidade, mediante cursos e serviços.

A UNED-PB está localizada em Pato Branco, na região Sudoeste do Estado do Paraná, e recebe alunos oriundos de toda região Sudoeste do Paraná, bem como da região Oeste de Santa Catarina e, em menor percentual, de outros estados brasileiros. Oferece os cursos de Eletrônica, Edificações e Eletromecânica ao nível de 2º grau. Em nível superior oferta os

cursos de Administração, Agronomia, Ciências Contábeis, Ciências/Matemática e Processamento de Dados. Em 1998, contava com 1.022 (mil e vinte e dois) alunos matriculados no 2º grau e 910 (novecentos e dez) alunos no ensino superior. Para atender a suas necessidades, a Instituição conta com 55 (cinquenta e cinco) professores de Ensino Superior efetivos e 32 contratados, além do quadro de professores de 2º grau.

A princípio, o objetivo da UNED-PB era atuar somente ao nível de 2º grau com os cursos técnicos. No entanto, já em 1993, após muitas negociações, o CEFET/PR incorporou a Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco, passando então a atuar também no Ensino Superior.

## **4 - A INCORPORAÇÃO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E HUMANIDADES DE PATO BRANCO PELO CEFET/PR.**

### **4.1 - O Processo de Incorporação**

No dia 15 de março de 1993 foi inaugurada em Pato Branco a Unidade de Ensino Descentralizada do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. A UNED de Pato Branco iniciou suas atividades ofertando os cursos de Edificações, Eletromecânica e Eletrônica ao nível de 2º grau. Quando da inauguração da UNED/PB, compareceram em Pato Branco várias autoridades municipais, estaduais e federais, entre elas o então Ministro do Estado da Educação e do Desporto, Murílio de Avellar Hingel. Naquela ocasião, houve vários pronunciamentos de autoridades presentes, nos quais solicitava-se ao Senhor Ministro que federalizasse o Ensino Superior em Pato Branco.

A preocupação com as condições do Ensino Superior de Pato Branco, bem como de toda a região, não era recente, visto que, já há algum tempo, havia um movimento de toda a região sul e sudoeste do Paraná, visando à federalização ou estadualização do Ensino Superior dessas regiões. O resultado desse movimento pode ser observado na Constituição do Estado do Paraná de 1989, no seu Art. 59 do Ato das Disposições Transitórias, onde instituiu a Fundação Universidade Estadual do Vale do Iguaçu – UNIVALE – que reunia e integrava as seguintes faculdades: Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras e Faculdade Municipal de Administração e Ciências Econômicas de União da Vitória, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e Faculdade Reunidas de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas de Palmas, Fundação de Ensino Superior de Pato Branco e Fundação Faculdade de Ciências Humanas de Francisco Beltrão. Não obstante, por interesses escusos,

Roberto Requião, quando assumiu o governo do Estado do Paraná, alegou que era necessária uma ampla redefinição do Ensino Superior no Paraná, negando-se a implantar a UNIVALE. Negou-se, inclusive, a destinar recursos para a nova Instituição. Ou seja, a UNIVALE foi abortada logo após sua concepção.

Em março de 1993, o então Ministro da Educação, Sr. Murílio de Avellar Hingel, em caráter de extrema sensibilidade com a região, propôs, particularmente ao então Diretor do CEFET/PR, Sr. Ataíde Moacyr Ferrazza, que o CEFET/PR assumisse o Ensino Superior de Pato Branco, através da incorporação de todo o complexo FUNESP. Em abril de 1993 começaram a ser tomadas oficialmente algumas medidas cabíveis para a efetivação do processo de incorporação.

A primeira reunião de trabalho visando à incorporação data de 26 de abril de 1993, quando começaram a ser discutidas propostas das medidas a serem adotadas para concretizar a incorporação. Presentes naquela reunião, estavam: Nelson Antônio Sguarizzi (representante da Prefeitura Municipal de Pato Branco), Laurinha Dall'Igna (diretora da FUNESP); Professor Ataíde Moacyr Ferrazza, Artur Antonio Bertol, Dagoberto Grohs Drechsel, Carlos Antonio Serrato e Nestor Moraes (diretor e representantes, respectivamente, do CEFET/PR).

Em maio de 1993, a diretoria do CEFET/PR apresentou ao Senhor Prefeito Municipal e à Presidência da FUNESP "Proposta de Incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo CEFET/PR". Nessa proposta, o CEFET/PR justificou que, devido as grandes dificuldades por que passava a Fundação de Ensino Superior de Pato Branco para manter seus cursos, às dificuldades encontradas pela Prefeitura Municipal de Pato Branco, com o ônus que representava para a mesma, à injeção de recursos financeiros para manter a FUNESP, à necessidade de formação de recursos humanos para conduzir o processo de industrialização que se implantava na região e aos anseios da população por um

ensino gratuito e de qualidade, o CEFET/PR se predispôs a assumir e dar continuidade ao desenvolvimento da região através da incorporação da referida Faculdade.

Na proposta acima mencionada, destacou-se, ainda, o potencial da micro-região de Pato Branco, a qual engloba 29 (vinte e nove) municípios, ocupa uma área correspondente a 5,07% do território do Estado e conta com uma população superior a 500.000 (quinhentos mil) habitantes. Destacou-se também que Pato Branco mantém uma estreita ligação econômica e educacional com a região Oeste de Santa Catarina e que, por sua localização geográfica, Pato Branco vinha tornando-se um importante pólo de desenvolvimento e catalisador de toda região, por situar-se próximo às fronteiras com o Paraguai e a Argentina, fator importante diante do MERCOSUL.

A Proposta destacou ainda que a FUNESP desfrutava de bom reconhecimento e receptividade na região, e lembrava que, diante da responsabilidade do Governo Federal em ofertar o ensino superior, o CEFET/PR estava disposto a assumir essa incorporação.

O CEFET/PR justificou que já contava com uma Unidade de Ensino Descentralizada em Pato Branco, ministrando ensino de 2º grau. Devido à proximidade física das estruturas das duas instituições, que são separadas somente por um espaço reservado à estacionamento, muito da estrutura administrativa já integrante do CEFET/PR – UNED/PB – poderia ser utilizada para condução das atividades de ensino das duas instituições. Todavia, ressaltava a necessidade de novos recursos financeiros e humanos para a montagem de um quadro que atendesse às necessidades da nova Instituição. Além disso, salientava que o CEFET/PR detinha larga experiência na área do ensino superior, o que o habilitava a assumir o encargo da administração dos cursos que viriam a ser ministrados após a incorporação. Com essas considerações, o CEFET/PR acreditava estar justificando a referida incorporação.



No dia 02 de agosto de 1993, a Câmara Municipal de Pato Branco reuniu-se no anfiteatro da FUNESP, em sessão solene, para receber do Senhor Prefeito Municipal a solicitação de autorização para transferência dos bens patrimoniais da FUNESP ao CEFET/PR. No dia 03 de agosto do mesmo ano, através da Portaria 202, o Prefeito Municipal instituiu uma comissão para avaliar o patrimônio da FUNESP. Essa comissão foi composta por: Roberto Zamberlam, Osvaldo Luiz Gabriel e Sittilo Voltolini. No dia 09 do mesmo mês, através da Lei n.º 1.235, o então Prefeito Municipal de Pato Branco, Delvino Longhi, com a autorização da Câmara dos Vereadores, autorizou a doação ao CEFET/PR, do “imóvel FUNESP”, com 56.178,31m<sup>2</sup> (cinquenta e seis mil cento e setenta e oito metros e trinta e um centímetros quadrados), bem como as benfeitorias nele existentes e todos os demais bens móveis de propriedade do Município, cujo uso havia sido cedido à Fundação de Ensino Superior de Pato Branco - FUNESP.

No dia 16 de agosto de 1993, o Diretor Geral do CEFET/PR designou, pela Portaria 946, a comissão composta por: Artur Antonio Bertol, Kô Yamawaki, Carlos Antonio Serrato e Sittilo Voltolini, para trabalhar no processo de incorporação. Nos dias 26 e 27 de agosto, a comissão de transferência patrimonial FUNESP/CEFET, instituída pelo CEFET/PR, reuniu-se na UNED/PB para antecipar algumas sugestões e submetê-las à consideração superior. Nesse encontro, como transcrito na íntegra a seguir, foi sugerido que:

1) Ocupação das instalações físicas da FUNESP pelo CEFET/PR:

A transferência do patrimônio da FUNESP deverá ser precedida de minucioso e amplo inventário, com informações que quantifiquem e qualifiquem o acervo, indicando inclusive o estado de conservação. Para tanto, propõe a designação de equipe (grifado no original) composta de dois elementos de cada parte interessada. Além disso, que a mesma equipe proceda a um cadastramento dos ambientes físicos,

determinando-lhes a utilidade atual, com a respectiva metragem. Só com base nos dados apurados por esse levantamento se dê início aos trâmites oficiais de transferência patrimonial FUNESP-CEFET, o que deverá ocorrer ainda neste 1993.

2) Tratamento a ser dado às habilitações atuais na FUNESP:

Uma transferência abrupta e total, com data marcada, do sistema FUNESP ao CEFET-PR é inviável, por vários complicadores que inviabilizariam as próprias atividades pedagógicas no início de 1994. Diante disso, para se evitarem transtornos, propõe-se ação gradual, com duração prevista para o período letivo de 1994, no mínimo:

- Que o CEFET assuma financeiramente a FUNESP em 1º de janeiro de 1994;
- que os cursos sejam mantidos integralmente em 94, nos moldes e números como se apresentam atualmente, inclusive Letras, cujas alterações serão discutidas no decorrer do mesmo ano;
- que o vestibular/94 seja processado em conjunto FUNESP-CEFET, com envolvimento da CAFCV;

3) Recursos Humanos

a) Administrativos - CEFET-PR dispõe de condições de assumir integralmente, em janeiro, a responsabilidade administrativa da Faculdade:

- pelo aproveitamento da estrutura atual da UNED;
- pela convocação de remanescentes do concurso de janeiro/93;

b) Docência: para atendimento ao setor propõe-se:

- remanejamento de disponibilidade da UNED;
- promoção de concurso público para disciplinas com garantia de presença na prevista mudança curricular, futuramente;

- contrato de professores como prestadores de serviços, uma vez que tal procedimento é permissível.

#### 4) Próximas ações:

##### I. Levantamento das reais necessidades de:

- a) pessoal administrativo nos vários setores, para aquilatar a capacidade de absorção do quadro atual da UNED e indicação de número de concursados a serem chamados, ou ainda se tomarem outras providências para preenchimento da demanda;
- b) pessoal docente: com base na carga horária de cada disciplina para verificação de número de professores de cada especialidade, com enquadramento a ser formalizado segundo proposta acima, constante do item 3.

II. Contatos com Prefeituras, Associações Comerciais e Industriais da área de abrangências da escola e SEBRAE para formação de um Banco de Dados, como fonte de apoio às redefinições dos cursos atuais da FUNESP visando ao atendimento das características e vocação regionais.

##### Em tempo:

Propõe-se, outrossim, que o CEFET viabilize recursos financeiros para assumir, já em 1º de janeiro, os respectivos encargos, uma vez que a FUNESP encerrará, em definitivo, seus compromissos de receitas e despesas em 31 de dezembro, não possuindo, caixa para responder por compromissos em 1994.

Em 02 de setembro de 1993, a Secretaria de Educação Superior e Secretaria de Educação Média e Tecnológica, através de seus titulares, emitiram parecer favorável à incorporação. No dia 21 de setembro, reuniu-se em Pato Branco a comissão de Incorporação da FUNESP ao CEFET/PR, juntamente com o Diretor Geral do CEFET/PR, Professor Ataíde Moacyr Ferrazza. Nesse encontro foram definidas algumas ações para 1994, visto que as duas

entidades já se constituíam em uma só escola em nível de 2º e 3º graus. Dentre as ações definidas nesse encontro, destaca-se: a) que em 1994, o Curso de Letras entraria em fase de terminalidade, não ocorrendo, portanto, chamada para matrículas em 1ª série. As vagas do Curso de Letras seriam suspensas com a devida autorização superior, requerida junto ao Conselho Estadual de Educação. Por outro lado, assegurava-se que os acadêmicos de Letras teriam garantida a conclusão do curso, no próprio CEFET, nos prazos fixados em lei; b) os Cursos de Administração, Ciências Contábeis, Matemática, Processamento de Dados e Agronomia teriam seqüência normal, até posterior deliberação do CEFET/PR; c) durante o ano de 1994, todos os cursos deveriam ser repensados com profundidade, para reformulações, redirecionamento e implantação de novas habilitações em 1995; d) com relação ao corpo docente, o CEFET viabilizaria, ainda em 93, concurso para recrutamento de pessoal, sendo que o processo teria continuidade em 1994.

No dia 23 de setembro de 1993, o Ministro da Educação, Murílio Avellar Hingel, através da Portaria n.º 1395, instituiu um Grupo de Trabalho Interinstitucional com o objetivo de examinar a viabilidade, em conformidade com as disposições legais, da incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Essa comissão ficou obrigada a apresentar um relatório final, no prazo de 30 (trinta) dias. No dia 28 de setembro, o Conselho Diretor do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, através da Deliberação 21/93, autorizou a Diretoria Geral do CEFET-PR a receber os bens patrimoniais da FUNESP.

No dia 27 de outubro de 1993, a Congregação de Professores da FUNESP reuniu-se no mini-auditório para, entre outros assuntos, tratar da incorporação da FUNESP pelo CEFET/PR, uma vez que a Congregação era o órgão máximo da Faculdade e a ela caberia a última palavra. Nesse encontro, foi aprovada (conforme ata da reunião) a incorporação. Em

resolução datada de 19 de novembro de 1993, a Congregação aprovou em reunião a suspensão de vagas do curso de Letras, para o vestibular de 1994.

No dia 14 de dezembro de 1993, foi assinada a escritura pública de transferência dos bens patrimoniais da FUNESP ao CEFET/PR. Esta solenidade foi realizada no Gabinete do Prefeito Municipal e contou com a presença de várias autoridades, além de convidados.

No dia 15 de março de 1996, através da Portaria n.º 229, o Ministro de Estado da Educação e do Desporto, Paulo Renato Souza, aprovou a transferência de mantenedora da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco a partir de 1994, com os cursos de Ciências Contábeis, Administração, Processamento de Dados, Letras (licenciatura plena, com habilitação em Português/Inglês), Ciências (com habilitação em Matemática, licenciatura plena), todos reconhecidos, e o curso de Agronomia, autorizado, mantidos pela Fundação de Ensino Superior de Pato Branco, para o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná-CEFET/PR. Esta Portaria entrou em vigor em 18/03/96, data da sua publicação. Com a incorporação da FUNESP pelo CEFET/PR, Pato Branco tornou-se a única cidade do interior do Paraná a contar com uma Instituição de Ensino Superior mantida pelo Governo Federal.

## 5 - MÉTODO

Neste capítulo descreve-se o método utilizado, tanto na coleta quanto na análise das informações. Porém, anteriormente é apresentado o critério de seleção da instituição e dos participantes. Em seguida, fazem-se comentários sobre a realização das entrevistas e do instrumento de coleta de informações. Por último, é apresentada a definição dos termos que nortearam a pesquisa

### 5.1 - A Seleção da Instituição e a Definição das Etapas da Pesquisa de Campo

A princípio, a grande área de interesse era o estudo do comportamento humano nas organizações. A partir das leituras realizadas, esse tema foi-se afinando e surgindo a idéia de uma pesquisa que focasse, especificamente, a reação das pessoas quando a organização com a qual as mesmas mantêm vínculo empregatício é incorporada por outra. Diante disso, quis-se descobrir que percepções e expectativas envolvem o ser humano, diante de um processo de mudança onde nem sempre lhe oferecem alternativas ou oportunidade de participação. A seleção da Instituição para se realizar a coleta de informações foi definida a partir de alguns fatores essenciais:

- estar envolvida em uma situação de incorporação, oficialmente ocorrida, há menos de cinco anos;
- ser uma Instituição que estivesse inserida na micro-região de Pato Branco, no estado do Paraná;
- ser uma Instituição que contribuísse para o desenvolvimento educacional do sudoeste do Paraná.

A partir da definição dos critérios de seleção, buscou-se um modelo específico e singular onde se enquadrasse a presente pesquisa. Assim, a FUNESP – Fundação de Ensino Superior de Pato Branco – a única Instituição de Ensino de 3º grau da cidade de Pato Branco, no estado do Paraná, que havia sido incorporada, há menos de cinco anos pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, que por sua vez é uma Instituição, que possui seis unidades de ensino no estado do Paraná, e que atua nos níveis de 2º e 3º graus, atendeu aos critérios anteriormente definidos. Diante dessas condições, a Instituição mostrou-se adequada para se realizar a pesquisa de campo. A coleta de informações para a realização da pesquisa de campo foi efetivada em três momentos distintos:

#### **1ª Etapa - Autorização da Direção**

No mês de julho de 1998, próximo à etapa final do cumprimento dos créditos obrigatórios exigidos pelo Curso de Mestrado em Administração da UFSC, a pesquisadora manteve contato com o Chefe do DEPEN – Departamento de Ensino do CEFET/PR – Unidade de Pato Branco. Nessa ocasião, a pesquisadora expôs seu interesse em pesquisar a Instituição, apresentou o tema e os objetivos do trabalho, além da forma de coleta de informações que seria adotada. O Chefe do DEPEN, concordando, autorizou de forma verbal, colocando inclusive a Instituição à disposição para todo e quaisquer tipos de informação de que necessitasse. Ainda naquele mês, a pesquisadora apresentou o Projeto de Dissertação, que se constitui em etapa obrigatória do Curso de Mestrado em Administração da UFSC. O projeto já vinha sendo elaborado anteriormente, baseado em conversas informais mantidas com o Chefe do DEPEN, nas quais o mesmo sinalizava à autorização da Instituição para a realização da pesquisa.

## **2ª Etapa - Coleta de Dados Secundários**

Imediatamente após ter recebido autorização para a pesquisa, a pesquisadora manteve contato com o Chefe de Gabinete, Professor Sittilo Voltolini, que prontamente se colocou à disposição e viabilizou a consulta a toda documentação que se refere ao processo de incorporação da FUNESP e que está sob a guarda do CEFET/PR – Uned/PB. A consulta a esta documentação se fez necessária, visto que os dados ali contidos poderiam reconstituir todo o processo da incorporação. Além disso, os dados secundários, que de acordo com Triviños (1987) “são os elementos produzidos pelo meio e que estão representados pelos documentos internos e externos; instrumentos legais; instrumentos oficiais e fotografias” (p.139), foram primordiais para a reconstituição histórica das Instituições envolvidas na pesquisa.

## **3ª Etapa - Entrevista com os Professores**

Nesta etapa foram feitos contatos telefônicos com professores que faziam parte da estrutura incorporada, ou seja, professores que na época da incorporação estavam atuando como docentes na FUNESP. A partir desses contatos, eram agendados dias e horários em que a entrevista seria realizada. As entrevistas foram essenciais para que a pesquisadora pudesse coletar informações sobre o tema em estudo.

### **5.2 - A Escolha dos Participantes**

Os professores participantes da pesquisa foram selecionados pela pesquisadora durante os trabalhos de campo e por meio da técnica de amostragem intencional. Franco (*apud* Masseli, 1997) considera que “a amostragem intencional é a escolha de indivíduos considerados 'elementos-chave' para as entrevistas, característicos do universo de interesse do



trabalho” (p.100). De um total um total de 34 professores que faziam parte do quadro funcional da FUNESP quando da sua incorporação pelo CEFET/PR, foram entrevistados 10 (dez) professores. Dentre os professores entrevistados, 8 (oito) deles se encontram exercendo atividade docente no CEFET, 1 (um) exerceu a docência no CEFET, mas deixou a Instituição, e 1 (um) não participou de concurso e, portanto, nunca exerceu a docência no CEFET. A coleta de foi encerrada, no exato momento em que as informações obtidas foram consideradas suficientemente confirmadas e novas informações tornavam-se cada vez mais raras. Este aspecto se refere, na pesquisa qualitativa, ao princípio da integralidade, que de acordo com Glaser & Strauss (*apud* Rubin e Rubin, 1995), o pesquisador adiciona novos entrevistados, até que esteja satisfeito com o que entende da complexa arena cultural ou processo de múltipla graduação. Quando cada entrevistado adicionar pouco ao significado do tema ou processo pesquisado, susta-se a adição de novos entrevistados. Esse critério é chamado ponto de saturação, ou seja, o ponto onde não se está aprendendo mais nada novo, uma vez que as narrativas repetem os mesmos eventos e as mesmas variedades de interpretações.

### 5.3 - Os Instrumentos de Coleta de Informações

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a coleta de informações privilegiou a utilização de perguntas semi-estruturadas, visando obter um quadro descritivo que se aproximasse com a maior fidelidade possível da realidade. Dessa forma, as entrevistas foram conduzidas com a preocupação de se obter respostas abrangentes, que descrevessem, com informações precisas, as reações dos professores diante da incorporação da FUNESP pelo CEFET/PR. Embora considerando que perguntas desse tipo podem ocasionar, muitas vezes, informações absortas e sem interesse para o estudo, pode-se dizer que, concomitantemente,

costumam enriquecer as informações através de detalhes. As perguntas formuladas aos professores entrevistados foram:

- 1- Em que momento, vocês professores tomaram conhecimento da incorporação?
- 2- Em que condições ocorreu a comunicação oficial da incorporação?
- 3- Qual a reação do grupo naquele momento?
- 4- E você, o que sentiu?
- 5- Como você viu essa mudança?
- 6- Diante das condições em que ocorreu a mudança, quais os sentimentos despertados?
- 7- Como você viu a mudança com relação a horários, comando, salários, e também, à necessidade de concurso para o ingresso na nova Instituição?
- 8- Por que você se submeteu (ou não) ao concurso para o CEFET?
- 9- Você acha que a incorporação beneficiou ou prejudicou os professores?

Vale destacar que, com um dos entrevistados, não houve necessidade de formular todas as questões acima, visto que o referido professor, imediatamente após a pesquisadora expor os objetivos da pesquisa, começou a falar, respondendo praticamente a todas as questões. Nesse caso específico, após o depoimento do professor, a pesquisadora formulou somente as questões de número 4 e 7.

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa, concluiu-se que a entrevista seria o instrumento mais adequado para se obter as informações, visto que, segundo Triviños (1987), “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador, proporciona todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (p. 146). Complementando, Chizzotti (1991) observa que a coleta de dados (que nesse estudo é conscientemente,

denominada coleta de informações) “não se caracteriza como um processo acumulativo e linear, cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior à realidade e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos” (p. 85). Esses aspectos se deparam com a principal finalidade da pesquisa qualitativa, que é procurar descobrir como as pessoas pensam e aprendem, ou seja, na pesquisa qualitativa, o importante é descobrir como as pessoas entendem seus mundos.

Os instrumentos de coleta de informações utilizados nessa pesquisa, como já mencionados anteriormente, foram a entrevista semi-estruturada e a análise de documentos e bibliografia específica. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, efetuadas com cada entrevistado individualmente. Chizzotti (1991) define a entrevista individual semi-estruturada como aquela que parte de “certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e perguntas que interessam à pesquisa, e que oferecem um amplo campo de interrogativas, conseqüentes de novas perguntas que vão surgindo, à medida que se recebe as respostas dos informantes” (p. 148). As perguntas formuladas aos entrevistados nessa pesquisa são de caráter aberto, conforme descrição anterior.

As entrevistas foram gravadas em fitas K7 e, posteriormente, transcritas na íntegra, tendo sempre sido mantida a preocupação de reproduzir de forma exata o sentido das palavras e as gírias utilizadas pelos entrevistados. Antes de iniciar cada entrevista, a pesquisadora expunha os objetivos do trabalho e, em seguida, solicitava a autorização para que a conversa fosse gravada. Além disso, deixava claro que, em nenhuma etapa do trabalho, os entrevistados teriam suas identidades reveladas. Dessa forma, garantia-se o sigilo total dos nomes e das opiniões expostas pelos entrevistados.

Como já se esperava, a presença do gravador, em alguns casos, gerava certo nervosismo, que, passados os minutos iniciais da entrevista, desaparecia. A garantia do sigilo

contribuiu para que os entrevistados concordassem em falar, embora a grande maioria articulava não ter preocupação alguma quanto a isso, ou seja, que não se oporiam caso suas identidades fossem reveladas. Porém, a pesquisadora salientava que a importância do trabalho não estava na identificação dos participantes, reafirmando assim que não seriam identificados.

Após as entrevistas, iniciou-se o processo de transcrição. Neste estágio, cada entrevista transcrita foi codificada, ou seja, todos os professores entrevistados receberam o código - GRPR (Grupo de Professores); a esse código foi acrescentado um número individual e aleatório para cada professor entrevistado. É importante deixar claro que esses números não correspondem à ordem em que foram realizadas as entrevistas.

O tempo médio para realização de cada entrevista ficou em 45 minutos, sendo que a de maior tempo prolongou-se por 1 hora e 30 minutos. A pesquisadora procurou respeitar a individualidade e a maneira própria de cada entrevistado se expressar. Diante disso, a cada entrevista, o ritmo de conversação variava de acordo com as características pessoais de cada entrevistado. Todos os professores entrevistados demonstraram interesse em responder as perguntas. Nos seus depoimentos, os professores não economizaram críticas ao processo de incorporação, à administração pública municipal (gestão 93/97), à direção da FUNESP e também à direção do CEFET/PR.

No mesmo período em que foram realizadas as entrevistas, a pesquisadora consultou também fontes secundárias de informações, ou seja, documentos internos, jornais e revistas, com o intuito específico de compreender de forma mais abrangente a relação dos relatos dos entrevistados com a realidade observada na época da incorporação. Além disso, as fontes secundárias foram utilizadas, também, visando à reconstituição da história das Instituições envolvidas, assim como suas respectivas estruturas.

#### 5.4 - Análise do Conteúdo das Entrevistas

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que se caracteriza por apresentar três requisitos metodológicos básicos: objetividade, sistematização e inferência. De acordo com Vieira (1996), “a análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material de tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas)” (p. 177).

A base metodológica da análise de conteúdo está em como analisar ou tratar as informações, ou seja, como codificá-las. Vieira (1996) considera o conceito de Holsti, quando manifesta que a codificação é um processo cujo objetivo é transformar sistematicamente, agrupando os dados em unidades, o que permitirá uma descrição exata das características relevantes do conteúdo. Assim, a codificação é um processo de transformação das informações de um texto em unidades ou grupos que representem o conteúdo das informações.

Dentre as técnicas de análise de conteúdo, a análise por categoria é uma das mais utilizadas. A categorização é, basicamente, a transformação de um texto em grupos ou unidades de forma análoga. De acordo com Vieira (1996), “entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e mais eficaz (...), é a análise por temas ou análise temática, que se traduz por isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira” (p. 46). Desse modo, após a transcrição das fitas, realizou-se por várias vezes a leitura dos textos. Assim, foi possível destacar de cada entrevista os trechos que seriam utilizados. As categorias foram definidas a partir de temas pertinentes aos objetivos da pesquisa, e compostas por trechos retirados das entrevistas. A partir da seleção dos trechos de cada entrevista e da definição das unidades de conteúdo, foram realizados os

recortes e os agrupamentos de cada tema específico, ou seja, de acordo com a semelhança dos conteúdos analisados no contexto, foram firmadas as seguintes categorias:

1. O impacto da notícia
  - 1.1. Sigilo: precaução ou interesse político?
2. A manifestação do poder coercivo
  - 2.1. O sentimento de obrigação para com a sociedade
3. Enganados, ludibriados e, posteriormente, descartados
4. A princípio, a surpresa; depois, a indignação, a mágoa, a deslealdade, o trauma e a sensação de perda
5. Em busca de alternativas e soluções
6. Concurso do CEFET: não, por receio; sim, por obstinação, para provar competência e por amor à profissão
7. Diferenças estruturais
  - 7.1. A estrutura moldando a interação social
8. Remuneração: salários desestimulantes; prejuízos a partir da incorporação
9. Os benefícios, os prejuízos e as expectativas em relação à incorporação.

Em linhas gerais, foram seguidas as seguintes etapas para estruturar e concluir a pesquisa:

- Apresentação dos objetivos do estudo aos entrevistados, seguida da verbalização das perguntas e o registro das entrevistas;
- transcrição das entrevistas;
- leitura dos textos transcritos;
- seleção dos trechos das entrevistas que iam ao encontro dos objetivos do estudo;

- construção das categorias, com base nos trechos selecionados;
- recortes e colagem dos trechos selecionados das entrevistas, de acordo com as categorias construídas;
- estruturação da redação.

### 5.5 - Definição dos Termos

Incorporação – Compreende uma operação em que uma pessoa jurídica transfere seus bens e direitos para outra pessoa jurídica explorá-los.

Estrutura organizacional – Compreende todos os elementos constitutivos da organização, inclusive, suas dependências físicas.

Mudança Estrutural – Compreende uma modificação/alteração dos elementos constitutivos da organização.

Reações – Respostas a eventos já desencadeados em uma cadeia comportamental.

Percepção – Maneira própria pela qual cada indivíduo interpreta o mundo.

Expectativas – Esperança fundada em supostos direitos, probabilidades ou promessas.

## 6 - APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

No presente capítulo são apresentados e descritos os conteúdos obtidos através das entrevistas. As informações estão agrupadas em categorias a fim de facilitar a compreensão e posterior análise. Para tanto, são abordados temas relacionados à condução do processo de incorporação, à participação dos professores neste processo, às expectativas, sentimentos e percepções dos professores sobre a incorporação, bem como à comparação entre as estruturas das duas instituições. O objetivo principal deste capítulo é reunir as informações em categorias, facilitando a posterior análise e discussão.

### 6.1 – O impacto da notícia

Os professores que compunham o quadro funcional da FUNESP foram unânimes em afirmar que, em nenhum momento das discussões e negociações que culminaram na incorporação da FUNESP pelo CEFET, foram chamados a participar, a dar sua colaboração ou opinião. Sentiram-se totalmente excluídos do processo, e reduzidos pela forma como tomaram conhecimento dessa mudança. Essa questão é observada no manifesto a seguir.

“... nós tomamos conhecimento na realidade pela mídia. (...), eles anunciaram na mídia que o Ministro da Educação havia concordado em que o CEFET assumisse a FUNESP” (GRPR 11).

O modo como tomaram conhecimento da incorporação constituiu-se em motivo de piada, uma vez que, antes que o poder público ou a direção da Instituição comunicasse oficialmente aos professores, a mídia, de uma forma geral, já havia divulgado com grande ênfase, como é possível observar pelo depoimento a seguir.



“Bom, primeiramente, nós nem tomamos conhecimento através da direção da escola ou por parte do poder público aqui de Pato Branco. Nós apenas é... quando fomos comunicado de que haveria essa incorporação é... nós já sabíamos por terceiros e nós brincávamos até na época, que avisaram todo mundo, menos os professores, que haveria essa incorporação e até ficou motivo de gozação, porque sentíamos... o pessoal se sentia como se fosse o marido traído, que era o último que ficou sabendo, mas isso não vem ao caso, era gozação da época” (GRPR 4).

Após concretizada a incorporação entre o Poder Público Municipal, o CEFET/PR e o Ministério da Educação, a preocupação foi divulgá-la pela mídia, como uma grande conquista a Pato Branco e região. Esse procedimento pode ser observado a partir do seguinte manifesto.

“(...) a comunicação só houve, após estar tudo acertado. (...) nós não participamos (...) a decisão de incorporar não foi nossa, foi do Prefeito em exercício na época Delvino Longhi e da Assessora dele aqui na faculdade, (...) nós ficamos sabendo após a decisão feita. Inclusive, houve até festa, uma festa na cidade. Quando anunciaram pra nós, anunciaram também para o público, como uma conquista, um ato de glória do Prefeito, por ter conseguido a incorporação da FUNESP ao CEFET, onde haveria em Pato Branco uma faculdade federal” (GRPR 5).

#### 6.1.1 – Sigilo: precaução ou interesse político?

Na opinião dos professores entrevistados, o sigilo mantido durante as negociações tinha como único objetivo a promoção política dos dirigentes do município, uma vez que consideram que uma decisão dessa envergadura, uma vez tomada pelos órgãos federais, não teria como ser questionada pelos professores. Argumentam ainda que, como qualquer cidadão patobranquense, também tinham interesse no desenvolvimento do município. Por outro lado,

não acreditam que existisse naquele momento qualquer outra Instituição de ensino interessada em incorporar a FUNESP, como observa-se a seguir.

“ (...) eu acho, que na realidade, não precisava de sigilo nenhum, eu vou dizer por que. Primeiro, se existia uma decisão de Brasília como o CEFET diz, o que iria mudar? E te digo mais, se o CEFET não pegasse, que Instituição iria pegar? (...) não, porque esses organismos já constituídos, têm um processo, uma visão, uma metodologia diferente do que é o CEFET. Ele precisava pegar alguma coisa que ele dominasse, que ele mandasse. E o único lugar que tinha, bem organizado, bem conceituado, era aqui” (GRPR 9).

Essa questão foi levantada, devido à Prefeitura Municipal de Pato Branco, tempos antes da incorporação, ter ofertado os cursos para a Universidade Federal do Paraná, mais particularmente, o curso de agronomia, que necessitava de grandes investimentos em laboratórios e biblioteca, a fim de receber a autorização de funcionamento, uma vez que o curso era novo e a Prefeitura vinha encontrando dificuldades financeiras para montagem dos laboratórios e aquisição de acervo bibliográfico.

Os professores consideram que o sigilo mantido pelo CEFET/PR e pela Prefeitura de Pato Branco tinha como intuito preservar interesses políticos e excluí-los do processo. Além disso, destacam que, em nome desses interesses políticos, "esqueceu-se" de considerar que a FUNESP era formada por pessoas, que daquele momento em diante ficariam sem seus trabalhos.

“(...) de início, o prefeito e o pessoal envolvido nessa incorporação manteve um pouco de sigilo, porque eles queriam até uma bomba política... que tivesse um efeito político, então, não divulgaram muito, mas nós ficamos sabendo por terceiros e quando nos comunicaram é... oficialmente, já estava decidido e nossa participação nessa decisão não teve efeito nenhum. E se eles não nos comunicassem e fizessem a incorporação, seria o mesmo, porque em nada valeria nossa palavra” (GRPR 4).

Outro professor manifestou-se da seguinte forma:

“(...) a incorporação, realmente, foi feita toda por baixo do pano, não houve vazamento nenhum... em nenhum momento, ninguém soube da incorporação, só soube quando estava tudo decidido e... o que marcou bastante também pra mim, foi a festa política que o Prefeito Delvino Longhi e essa Professora Laurinha fez em todos os meios de comunicação, televisão, até a TV Globo, que pouco filma aqui, passou nos jornais estaduais que a faculdade de Pato Branco... uma grande conquista, uma glória... Pato Branco vai ter uma escola federal de nível, de qualidade, que... então, houve uma grande festa, uma grande conquista. E os funcionários, até então, não sabiam de nada, do que, qual seria o destino deles (...)” (GRPR 5).

Dentre os depoimentos dos professores, observou-se um manifesto que contraria a linha de pensamento dos demais, como pode ser observado a seguir.

“(...) o sigilo que foi mantido, não foi pra enganar os professores, porque na verdade, ninguém queria enganar ninguém. O que se queria, era alguma coisa melhor para Pato Branco” (GRPR 7).

## 6.2 – A manifestação do poder coercivo

Após ter sido divulgado pela imprensa que a FUNESP havia sido incorporada pelo CEFET/PR, os professores foram convocados para uma reunião, onde o Poder Público Municipal, juntamente com a direção do CEFET/PR, comunicou aos professores o referido evento.

“(...) determinado momento, os professores foram convocados, e nessa reunião estava presente o então Prefeito e o Diretor do Centro Federal de Educação Tecnológica (...) eles colocaram em reunião que haveria essa incorporação” (GRPR 11).

Como todo processo já havia decorrido e os professores em nenhum momento anterior haviam sido consultados, instalou-se um sentimento de impotência, pois já não havia, na

opinião dos professores, oportunidade de uma participação, como pode ser percebido pelos seguintes depoimentos.

“(...) nós nos sentimos impotentes, porque todas as decisões já haviam sido tomadas. O corpo docente, realmente, não foi consultado e a incorporação, todas as negociações, foram feitas por políticos e pela direção” (GRPR 11).

“(...) quando, oficialmente, convocaram a Congregação para decidir sobre a incorporação, e naquela oportunidade, então, eu falei que decidir o que estava decidido não adiantava nada, que a nossa participação dizendo sim ou não, em nada valeria. Eles só queriam uma coisa pró forma. (...) o único sentimento foi aquele de não participação (...) nas discussões da FUNESP. Porque veja bem, se a gente faz parte de uma Congregação, que pelo estatuto, tem poderes de decisão, você para decidir, tem que ter conhecimento, e daí, não tinha conhecimento, tivemos por terceiros, nem sabíamos da veracidade dos fatos, até pra mim foi surpresa,(...)” (GRPR 4).

Os professores sentiram-se ludibriados diante das colocações feitas naquele momento. Além disso, tomaram conhecimento através da direção do CEFET/ PR, que havia uma condição para que a incorporação se efetivasse, ou seja, havia necessidade da extinção do curso de Letras. Naquele momento, principalmente os professores que há muito tempo se dedicavam a esse curso, sentiram-se chocados e com a nítida sensação de estarem lhes tirando parte de suas lutas, de seus trabalhos e principalmente da história dos cursos superiores de Pato Branco. Iniciou-se, então, uma ação de resistência por parte dos professores que não concordavam com tal condição, o que se vê pelos seguintes manifestos.

“E nessa ocasião, o professor Ataídes fez um discurso muito bonito, enrolou todo mundo lá. Só que tinha duas condições pra assumir a FUNESP. Seria a extinção do curso de Letras (...), porque não caberia no perfil do CEFET, toda aquela história pra boi dormir” (GRPR 9).

“E também, o choque maior naquela reunião foi que, para que houvesse essa incorporação havia necessidade da extinção do curso de Letras. (...) nós ficamos preocupados e houve, assim, resistência por parte dos professores” (GRPR 11).

É importante ressaltar que, legalmente, a Congregação/Conselho de Professores é quem deveria autorizar ou não a extinção do curso de Letras, imposta pelo CEFET/PR para que houvesse a incorporação. Diante disso, o poder público, juntamente com o CEFET/PR, convocou a Congregação/Conselho de Professores para uma nova reunião, com a finalidade de decidir e autorizar a extinção. Nessa reunião, como expressaram os professores entrevistados, o "clima" foi de muita ansiedade, marcado por um forte poder de coerção, visto que os dirigentes argumentavam que, caso os professores não concordassem em extinguir tal curso, os mesmos seriam responsabilizados perante a sociedade pela não incorporação e, conseqüentemente, pela continuidade do ensino pago e não federalizado em Pato Branco.

“(...) e aí marcaram uma reunião do conselho pra decidir, porque era o conselho que decidia. Aí o conselho é... já começou quem era favorável ou contra a fusão, uma pressão muito grande, porque ela jogava que se não fosse extinto o curso, não saía a fusão e o grande prejudicado ia ser a sociedade” (GRPR 9).

“(...) nós, efetivamente, ratificamos o que já estava decidido, quer dizer, mesmo que nós falássemos não, eu tenho certeza que ia ter a ponderação para tentar mudar a opinião, ou não considerar a opinião, tranqüilamente. Porque segundo eles, o objetivo era muito mais, não digo nobre, mas o objetivo era tão grande, que essas coisas poderiam ser passadas por cima. Tanto é, que a nossa demissão foi totalmente injusta da maneira como foi feita e passaram por cima” (GRPR 4).

Vale ressaltar, que em reunião do Conselho ocorrida anteriormente, os professores decidiram pela não extinção do curso de Letras. Todavia, no momento em que o CEFET/PR tomou conhecimento de tal decisão, imediatamente, juntou-se ao Poder Público Municipal e

convocou nova reunião. Na reunião ocorrida anteriormente, os professores haviam decidido pela não extinção do curso de Letras. Essa reunião foi registrada em ata, que posteriormente, diante da pressão imposta, foi “anulada”.

“E até houve uma reunião histórica, em que nós votamos pela não extinção do curso de Letras e devido todas as negociações já havidas, nós tivemos que voltar e fazer uma nova reunião e concordar com a extinção do curso de Letras. Caso contrário, nós seríamos responsabilizados perante a sociedade da região, de que o CEFET não assumiria a incorporação, por causa do obstáculo que nós estávamos colocando em não extinguir o curso de Letras. Inclusive, houve a anulação de uma reunião com ata e tudo (...)” (GRPR 11).

“Bom, aí, quando o CEFET de Curitiba soube que o Conselho de Professores votou contra a extinção do curso, ah! Montaram uma assembléia relâmpago aí, olha, mas olha, se tinha 50 professores no Conselho, tinha 150 pessoas na reunião, mas lotou. Veio o Ataíde, veio o Artur Bertol, veio o Prefeito da época (...) o Delvino (...), veio a Laurinha, veio todo mundo aí, lotou, lotou de gente aí. Não, porque tem que reverter, enquanto a coisa foi pegando fogo, eu observei que ninguém defendia nada (...)” (GRPR 9).

O movimento dos professores contra a extinção havia ganhado força nos “bastidores”, e tinha à frente professores que detinham a liderança informal do grupo, contando com a adesão de grande número de professores. Não obstante, quando convocados para decidir, com a pressão imposta pelo Poder Público Municipal e pelo CEFET/PR, esses professores recuaram e decidiram pela extinção.

“E tinha um grupo muito forte aí que era o (nome de um professor), era o (nome de outro professor), era o (nome de outro professor), os professores antigos, o (nome de outro professor), que ficou numa posição contrária e durante todo processo de incorporação tinha se manifestado firmemente contra, mas na hora da onça beber água, aí incorporou facilmente, de forma irregular(...), mas na época se tivesse interesse, você não deixaria extinguir o curso de Letras” (GRPR 9).

Aventa-se que a súbita mudança de opinião dos professores, que até então haviam se posicionado contrários à extinção, representava interesses particulares.

“(...) tivemos um maluco comandando, e um bando de nego interesseiro, pronto pra assaltar o cofre, foi isso que aconteceu” (GRPR 9).

Contudo, houve também, os que, durante todo o processo, preferiram não se posicionar.

“(...) é a velha história né, em cima do muro, fiquei esperando ver o que ia acontecer (...)” (GRPR 12).

Por outro lado, na opinião dos professores, o CEFET/PR tinha interesse em incorporar a FUNESP de qualquer maneira, visto que, diante das mudanças que já vinham sendo delineadas pelo Governo Federal quanto à autonomia das Instituição de Ensino Superior – IES –, o CEFET percebia que precisava ampliar a oferta de cursos superiores, inclusive, no interior do estado. Assim sendo, a FUNESP tornou-se uma ótima oportunidade de crescimento e desenvolvimento para o CEFET/PR, crescendo inclusive o poder de barganha junto ao Governo Federal para futuras reivindicações.

“(...) e eu digo pra você o seguinte, eles incorporavam com o curso de Letras e tudo(...), eles incorporariam de qualquer jeito, com curso de Letras, sem curso de Letras, com curso de manequim, com qualquer coisa. Porque era a única saída que o CEFET tinha, com toda essa mudança. Porque eles estavam sabendo disso fazia tempo, foi isso” (GRPR 9).

Alguns professores consideram que tamanho foi o arroubo provocado pela incorporação, que ficaram sem ação.

“(...) aconteceu oficialmente, assim, tão repentino, que todo mundo ficou sem saída, tiveram que dizer sim e pronto” (GRPR 7).

“(...) eu fiquei até um tanto quanto surpreso (...), estava tudo resolvido, quer dizer, para nós não tínhamos o que reclamar, era uma questão de aceitar (...)” (GRPR 12).

### 6.2.1 – O sentimento de obrigação para com a sociedade

Legalmente, o Conselho de professores da FUNESP teria que autorizar a transferência dos cursos, bem como, de todo o patrimônio da FUNESP para o CEFET/PR. Caso os professores não autorizassem, esses bens e direitos não poderiam ser transferidos.

“Foi uma imposição (...) que houvesse a concordância dos professores, não sei se seria legal isso, não sei se era uma condição legal, mas depois que os vereadores já tinham concordado tudo com o prefeito, aí, os professores, também tiveram que fazer esse documento (...). Os professores, também teriam que fazer uma reunião e fazer um documento concordando que houvesse a transferência, também, do patrimônio dos cursos ao CEFET. Se caso, os professores não concordassem com isto, não haveria a incorporação” (GRPR 5).

Mesmo com o movimento de bastidores, de recusa por parte dos professores a qualquer ato, até que não fosse decidido o que aconteceria a eles, como profissionais vinculados à FUNESP, mas sob uma forte pressão do Poder Público Municipal, do CEFET/PR e também de toda a comunidade patobranquense que, empolgada pela possibilidade de instalação de uma Instituição Federal que oferecesse cursos superiores gratuitos e com qualidade, e de toda a publicidade que havia sido feita em relação a tal acontecimento, os professores, mesmo desconhecendo qual seriam seus destinos profissionais, como já exposto anteriormente, sentiram-se coagidos aprovar a transferência dos bens, bem como, a extinção do curso de Letras.

“(...) os professores, não se recusaram, justamente para não ir contra os interesses dos alunos e da região, da população (...). E aí, o seguinte, como... veja, o cidadão



sabendo, a cidade toda achando que ia ser ótimo essa incorporação, tudo, imagine os professores não aceitar que fosse incorporado pelo CEFET, Centro Federal. Imagine se os professores não concordassem com isso, então, seria os professores que estavam fazendo mal ao município. Então não tinha como, então, para o bem do município, para o bem dos alunos que haveria ensino de graça e com qualidade, então, para o bem da cidade, dos alunos e da região, os professores aprovaram a incorporação, sem saber ao certo o que seria... qual seria o destino dos professores” (GRPR 5).

### 6.3 – Enganados, ludibriados e, posteriormente, descartados

Há algum tempo, sérias dificuldades de relacionamento entre os professores e a Presidência da FUNESP vinham ocorrendo. O nome a ocupar o cargo de Presidente da FUNESP era escolhido pelo Prefeito Municipal. O nome do Diretor, por sua vez, também era escolhido pelo Prefeito Municipal, através de lista sêxtupla. Todavia, nem sempre era indicado o nome preferido pelos professores. Uma situação de insatisfação dessa natureza havia se estabelecido desde a última escolha feita pelo Prefeito Municipal, e era facilmente identificada nos confrontos pessoais e no relacionamento entre a Presidência, a Direção, o Prefeito Municipal e a maioria dos professores.

“(...) o prefeito da época tinha cometido um erro muito grave ao colocar aqui, uma pessoa pra comandar (...), houve um problema político entre o diretor e o prefeito. Na ocasião, ele colocou aqui uma pessoa da prefeitura, mas que não era competente para o ensino superior e nem era competente para lidar com pessoas (...)” (GRPR 5).

A pessoa que fora designada pelo Prefeito da época para ocupar a Presidência da FUNESP, na opinião dos professores, não tinha habilidade no trato com as pessoas. Diante disso, o relacionamento ficara prejudicado.

“Esse tratamento era muito pior antes de nós sabermos da incorporação, ela não tinha faro nenhum de administração, de recursos humanos, nenhum. E veio administrar pessoas, uma pessoa que não sabia de forma nenhuma... era ousada, quer dizer, não era correta, não era justa, não era clara (...)” (GRPR 5).

No entanto, a partir da divulgação da incorporação e necessitando o Poder Público Municipal da aprovação e autorização dos professores para que a incorporação se efetivasse, o tratamento para com eles foi subitamente modificado. Os professores passaram a receber um tratamento de cordialidade, de respeito e de um suposto interesse, por parte da Presidência da FUNESP e do poder público, em querer que os mesmos fossem também incorporados ao CEFET/PR. A dúvida sobre o destino profissional dos professores era, de certa forma, mascarada por uma possibilidade que a direção da FUNESP não deixava clara, quanto à chance dos professores também serem incorporados. Em nenhum momento, os professores foram informados que, juridicamente/legalmente, era impossível transferir funcionários públicos municipais, regidos pela CLT, para a União. A direção da FUNESP, precisando dos professores para autorizar a transferência dos cursos e do patrimônio, aparentemente modificou o tratamento para com os professores, despertando assim maior confiança quanto aos seus destinos profissionais. No entanto, nesse momento, a FUNESP exigia que a doação fosse imediatamente autorizada. Após algumas reuniões extra-oficiais, realizadas em locais neutros, os professores, confiando no empenho da direção quanto a suas incorporações, decidiram autorizar a doação.

“(...) um tratamento excepcional para os professores, um carinho, uma atenção, uma preocupação, querendo que os professores também, fossem incorporados juntos, mas sem deixar claro, se seriam ou não, incorporados juntos com o CEFET. Mas teriam que aprovar aquele documento naquela semana, caso contrário, o CEFET não aceitaria a incorporação. Então, nós nos reunimos por três vezes e decidimos, a toque de caixa, a incorporação” (GRPR 5).

“nós tivemos que assinar aquele documento, era só coisas boas que vinham pra nós. Que haveria a incorporação, que teria aquela possibilidade de... estava no ar, não estava certa a possibilidade de incorporar junto os funcionários, mas eles não abriram o jogo, vocês não vão ser incorporados, vão ser demitidos e vão ser demitidos por força maior” (GRPR 5).

Não obstante, após a assinatura do documento que autorizava a transferência de bens e direitos da FUNESP para o CEFET, o tratamento em relação aos professores foi subitamente modificado, ou seja, novamente, os professores sentiram-se consternados.

“(...) e após esse... que assinamos esta ata por unanimidade, que começou este tratamento é... não precisavam mais da gente, (...). Fomos usados, com certeza (...) e a partir da aprovação daquele documento (...), só houve má atenção. (...) então, após os professores terem aprovado aquela incorporação, então o tratamento foi ruim” (GRPR5).

Outra ação posta em prática, imediatamente após a assinatura do documento, onde os professores autorizavam a doação dos cursos e do patrimônio da FUNESP ao CEFET/PR, foi a súbita dispensa dos professores, sem nenhuma explicação ou justificativa. Os professores foram convocados a se dirigirem à Prefeitura Municipal, onde assinariam a rescisão dos seus contratos de trabalho e, conseqüentemente, receberiam a importância pecuniária que lhes era devida. Nesse momento, uma forte sensação de traição tomou conta dos professores, que se sentiram enganados, colocados de lado e objetos de ludíbrio.

“(...) no momento em que todos os professores foram chamados para serem dispensados, ou seja, para fazerem a rescisão de contrato de trabalho, da então, FUNESP, me parece que houve falha do executivo e falha da direção e da Presidência da FUNESP na época, de não ter levado um pouco mais em consideração as pessoas em si, de ter explicado pra eles, qual era a razão, de ter feito ver, que não havia mecanismos jurídicos pra poder fazer a transferência do servidor regido, aliás,

empregado regido pela CLT, para ser regido pelo estatuto dos servidores públicos da União. E a coisa foi tratada muito friamente, quer dizer, se chamou o pessoal lá, diz, aqui está sua rescisão é... esse é o valor que você tem pra receber, assina aqui, pega o cheque” (GRPR 3).

“(...) nós fomos assim, de um momento pra outro, colocados de lado” (GRPR 2).

“(...) a minha demissão, eu assinei no corrimão da escada da prefeitura... encontravam na rua, uma coisa baixíssima, me encontraram na escada da prefeitura e arrancaram de dentro de uma pasta minha carta de demissão e me deram, eu assinei em cima do corrimão da escada da prefeitura (...)” (GRPR 6).

Além disso, a questão humana, nesse momento, pareceu aos professores não ter sido considerada.

“O ser humano, nesse momento, desapareceu, tinha um objeto, uma coisa, uma coisa que tinha que ser descartada naquele momento, como se descarta papel higiênico sujo” (GRPR 6).

Os professores consideram que a injustiça continuou mesmo após a demissão. Essa questão se refere ao pagamento do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), segundo os quais, teriam sido lesados, uma vez que a multa sobre a rescisão do contrato de trabalho deveria ser de 40%, e o que a Prefeitura lhes pagou foi somente 20%, alegando motivo de força maior para a demissão. Diante disso, sentiram-se prejudicados, insatisfeitos e revoltados, visto que, na concepção da grande maioria, o motivo alegado foi totalmente injusto e incoerente.

“(...) e aí, no final do ano, quando os professores perceberam a tramóia que foi montada nisso aí, começaram ficar nervosos. (...) quando chegou em dezembro eles demitiram todo mundo é... uma falcaturia. Aí, olha, pagaram 20% do fundo (...)” (GRPR 9).

“(…) demissão por força maior e não houve força maior coisa nenhuma, foi a maior festa da prefeitura, com faixas em toda cidade, um ato político (...). Força maior foi só um motivo, uma maneira legal que eles encontraram na lei de nos demitir e pagar menos pela demissão” (GRPR 5).

Afirmam indignados, alguns professores, que logo após a efetivação das demissões, teria surgido uma lista, que continha nomes dos professores que seriam e dos que não seriam aprovados, caso fizessem o concurso para ingressar no CEFET/PR. É importante ressaltar que os professores foram unânimes em afirmar que a autoria desta lista, de maneira alguma, estava vinculada ao CEFET/PR, mas sim à antiga administração da FUNESP.

“(…) aí, então, em dezembro correu uma lista aí, que tinha uma relação dos professores bonzinhos, que iam prestar o concurso e que iam passar e tinha os professores ruins, que iam reprovar no concurso” (GRPR 9).

#### **6.4 – A princípio, a surpresa; depois, a indignação, a mágoa, a deslealdade, o trauma e a sensação de perda.**

A FUNESP vinha encontrando dificuldades financeiras para manter seus cursos, já há algum tempo. Essas dificuldades são atribuídas a má administração dos recursos oriundos das mensalidades pagas pelos acadêmicos. Além disso, como já mencionado anteriormente, enfrentava também uma grave crise de relacionamento. No momento da incorporação, a notícia, de um lado, provocou surpresa, uma vez que pouquíssimas pessoas estavam cientes desse processo.

“Eles ficaram surpresos, porque a FUNESP vinha assim, com sérias dificuldades. Vinha com intrigas e quando souberam dessa notícia, todo mundo ficou surpreso, não

sabiam nem o que dizer, foi um susto na hora, porque aquilo era uma coisa que não esperavam” (GRPR 7).

Por outro lado, deixou os professores preocupados, pois para que continuassem exercendo o magistério nos cursos superiores de Pato Branco, teriam, obviamente, de se submeter ao concurso público do CEFET/PR.

“(...) eu recebi essa notícia com preocupação, pois eu teria que fazer concurso no CEFET, se não passasse no concurso, deixaria de ser professor, por ter sido demitido. (...) nós não gostamos, os professores não gostaram” (GRPR 5).

Além disso, os professores sentiram-se ofendidos pela forma como foram utilizados para aprovar o documento de doação dos cursos e do patrimônio da FUNESP ao CEFET/PR e pela forma como foram demitidos.

“(...) magoados pela forma como fomos demitidos, pela forma como fomos utilizados para aprovar aquele documento da incorporação (...)” (GRPR 5).

Os professores creditam os atritos ocorridos à falta de habilidade das lideranças na condução do processo de incorporação. Parece ser possível observar pelos depoimentos, que o sentimento de revolta, de enganação, de traição, além do sentimento de terem sido lesados nos seus direitos, teriam eclodido mediante o tratamento que a direção da FUNESP e o Poder Público Municipal dispensou aos professores durante esse processo. Os professores confessam-se, também, traumatizados, e quão internalizados estão esses sentimentos; é possível sentir pelas palavras “duras” com que ainda se referem ao fato.

“(...) mas o sentimento que fica, foi de que é... por tudo, pelas pessoas envolvidas, pelo nível das pessoas envolvidas, elas tinham que ser mais inteligentes na condução. Eles criaram um trauma muito grande. Um trauma, não só nos professores, mas um trauma regional. (...) um sentimento de enganação, na verdade nós fomos enganados,

nos passaram pra trás, eles surrupiaram o patrimônio e até hoje, não sei o que deram em troca (...)" (GRPR 9).

Outro sentimento, que parece estar ainda muito presente, é a sensação de perda de uma Instituição, da qual todos os professores a ela vinculados sentiam-se parte integrante.

"(...) é um sentimento assim, de algo que foi tirado, assim... e você não consegue quantificar, sabe? (...) começou haver um sentimento de revolta dos professores com a incorporação, por quê? Eles estavam... aí eles acordaram, estavam se sentindo traídos" (GRPR 9).

O sentimento de perda que se abateu sobre os professores pode ser creditado à desconsideração das suas lutas e do trabalho que vinham desenvolvendo. Alguns professores atuavam nos cursos superiores em Pato Branco desde a sua criação. Em alguns casos, antes mesmo dos cursos serem criados, trabalhando para viabilizá-los. Pelas lutas travadas para a criação desses cursos, esses professores, pela dedicação e trabalho, adquiriram com o passar do tempo um carinho especial pela FUNESP. Além disso, o sacrifício de anos de trabalho fez com que os professores, como se observa a seguir, se sentissem extremamente entristecidos e com uma nítida sensação de perda.

"Parece-me, que esses (número de anos que era professor de ensino superior em Pato Branco) anos, que nós ficamos lutando pelo ensino superior de Pato Branco, foi totalmente ignorado, desapareceu, foi esquecido, ninguém mais lembrou.(...) foi um sentimento muito grande essa perda aí. Porque simplesmente, fomos ignorados, não eu, pessoalmente, mas todos os professores da época (...)" (GRPR 2).

"(...) eu acho, que foi um sentimento de perda. De perda pelo seguinte, porque todos nós professores da FUNESP e eu acredito que os atuais também do CEFET, sempre se dedicaram muito.(...) uma sensação de perda pelo trabalho que a gente vinha fazendo, pela luta, enfim, pela dedicação e pelo carinho que a gente tinha pela fundação. (...) eu

acho que isso é próprio do ser humano, quer dizer, a gente não admite perder alguma coisa, que muitas vezes conquistou com bastante sacrifício” (GRPR 3).

“Esse sentimento de perda da FUNESP é... efetivamente aconteceu em todos os professores e nos funcionários” (GRPR 4).

Considerado idealista, o corpo docente da FUNESP via-se constantemente tendo que improvisar e usar da criatividade para alcançar os objetivos da Instituição e lutar para atingir um nível aceitável de qualidade. Diante disso, a exclusão das suas participações nesse processo deixou marcas sentimentais.

“(...) nós nos sentimos traídos. Afinal, nós estávamos fazendo uma escola, mesmo com todas as dificuldades que nós enfrentávamos, mas havia muito idealismo no corpo docente da época. Nós realmente, queríamos fazer uma escola de qualidade e nós batalhávamos pra isso. (...) então, nós nos sentimos traídos, colocados à margem do processo. Porque nós éramos... parte integrante e... nós nos achávamos importantes dentro da escola. E de repente, as coisas aconteceram e nós realmente ficamos de assistentes” (GRPR 11).

## 6.5 – Em busca de alternativas e soluções

Pautados em um suposto direito adquirido, ou seja, de que já eram professores dos cursos incorporados, os professores mantiveram contato com a direção do CEFET/PR, com o intuito de verificar a possibilidade de serem juntamente incorporados. Recebendo uma resposta negativa, visto que a lei não permite, os professores sentiram-se lesados nos seus direitos, o que provocou descontentamento e aversão.

“Nós procuramos a direção do CEFET, e não, eles não iriam aceitar mesmo, a incorporação dos funcionários. (...) quem quisesse entrar, tinha que fazer concurso.



Então, houve uma indignação por parte dos professores, houve... eles não receberam isso com satisfação não, muito pelo contrário, ficaram indignados (...)" (GRPR 5).

Por outro lado, para que se efetivasse a incorporação, como já referido anteriormente, além da autorização de doação do patrimônio da FUNESP ao CEFET pelos professores, se fazia necessária também a aprovação e autorização da Câmara de Vereadores de Pato Branco. Um grupo de professores, ao tomar conhecimento de que o pedido de autorização havia sido enviado pelo Prefeito Municipal à Câmara de Vereadores, imediatamente mobilizou-se para entrar com um pedido que atrelasse a transferência do patrimônio à transferência dos professores e funcionários da FUNESP ao CEFET/PR. No entanto, esse pedido não chegou a se efetivar.

"(...) eu lembro que havia um grupo de professores é... que pensava em fazer com que o projeto que tramitava na Câmara de Vereadores, para autorizar a doação de todo patrimônio da FUNESP para o CEFET, para a União é... eles queriam vincular que essa doação somente fosse possível, se fosse, se a União ou o CEFET aceitassem o quadro de professores, o aproveitamento do quadro de professores e também de servidores. (...) pensou-se inclusive, naquele momento, de se entrar com uma medida judicial, tentando é... não proibir, mas estancar o projeto que corria na Câmara de Vereadores" (GRPR 3).

Considerando que esta ação não se efetivou, os professores buscaram outra maneira de tentar minimizar o sofrimento pelo qual passavam. Perdura até hoje, com alguns casos ainda sem o veredicto final dos tribunais competentes, a ação trabalhista a que deu entrada na Justiça do Trabalho grande número desses professores. A referida ação, de acordo com os professores, se efetivou a partir das injustiças a que foram expostos, fazendo com que decidissem entrar com ação trabalhista contra a Prefeitura Municipal de Pato Branco.

“É preciso dizer, que alguns professores e a grande maioria dos professores é... tiveram até um debate judicial, foram via judicial procurar resguardar aqueles direitos que entendiam ser adquiridos” (GRPR 3).

Tal medida somente teria sido tomada pela maneira como foram demitidos, pelo motivo de força maior alegado pelo poder público e também pelas perdas financeiras que julgaram terem sido vítimas. Por outro lado, consideram que a grande maioria dos professores não teria entrado com ação trabalhista, caso tivesse sido tratada com humanidade, dignidade e estima. Além disso, consideram que a não participação no processo também influenciou a tomada dessa decisão.

“(...) todos esses professores, e eu digo aqui, com certeza, mais de 50% dos professores que entraram com a ação, inclusive eu, se tivéssemos sido ouvidos e participado da discussão, eu tenho certeza, que 50%, não teria entrado com a ação” (GRPR 4).

“E a ação trabalhista que eu entrei, foi mais pela maneira como fomos demitidos... lógico houve por prejuízo, também, financeiros. Por ter feito demissão por força maior e não houve força maior coisa nenhuma, foi a maior festa da prefeitura, com faixas em toda cidade, um ato político, (...) força maior foi só um motivo, uma maneira legal que eles encontraram na lei de nos demitir e pagar menos pela demissão” (GRPR 5).

#### **6.6 – Concurso do CEFET: não, por receio; sim, por obstinação, para provar competência e por amor à profissão**

Uma parcela considerável de professores que atuavam na FUNESP prestou concurso no CEFET. Não obstante, grande número deles não o fez devido a todos os problemas já

expostos. A relação entre a decisão de não prestar o concurso e os problemas mencionados anteriormente pode ser observada no depoimento a seguir.

“Esse diálogo faltou, o que fez com que diversos professores ficassem até revoltados e inclusive, alguns professores, nem se sujeitaram depois, a um concurso no CEFET, justamente por esse sentimento” (GRPR 4).

Todavia, alguns professores, sentindo-se ameaçados, uma vez que já atuavam como professores da FUNESP, não prestaram o concurso, com receio de uma reprovação, o que os deixaria em uma situação bastante incômoda diante da sociedade. Essa intimidação parece ter sido provocada por comentários que punham em “xeque” a real competência dos professores da FUNESP.

“Outros, viram que nem iam ser aprovados, já ficaram com medo e nem fizeram o concurso” (GRPR 5).

Dos professores que participaram do concurso, alguns confessam que só o fizeram com o intuito de serem aprovados e, conseqüentemente, reconhecidos como bons profissionais. Vale considerar também que o sentimento que permeava as ações de grande parte desses professores, naquele momento, era o de terem sido excluídos, expulsos de seus trabalhos e vítimas de maus tratos.

“Não sei, talvez, naquele momento, fosse até um sentimento de birra. Já que nos expulsaram da.... porque nós ganhamos a conta sumariamente (...)” (GRPR 11).

Por outro lado, também queriam provar que eram competentes, como pode ser observado nos depoimentos a seguir.

“(...) por revolta. (...) pra mostrar pra pessoa que disse que nós éramos todos incompetentes. Na verdade, eu fui lavar a alma dos meus colegas. (...) eu não vou mascarar (...), dizer que eu fui fazer o concurso do CEFET porque eu queria dar aula,

não. Eu queria provar pra ela, que eu era melhor do que ela (...). Depois, cheguei a conclusão de que eu não tinha que provar nada pra ninguém” (GRPR 6).

“(…) foi uma resposta também a (nome de uma pessoa da direção da FUNESP), de que eu dava aula na FUNESP, porque eu era competente para aquilo que fazia, e tanto, que eu passei no CEFET (...)” (GRPR 5).

Não obstante, apesar das questões acima, é importante ressaltar que a maioria dos professores entrevistados considera que o motivo que os levou a fazer o concurso para o CEFET foi o amor à profissão, o exercício contínuo da aprendizagem proporcionado pela profissão e o incentivo por parte de ex-alunos. Sentimentos esses, expostos nos depoimentos a seguir.

“(…) eu fiz o concurso, incentivado por alunos. Porque num primeiro momento, eu não pensava em fazer o concurso, mas recebi o incentivo de alguns alunos, que me pediram que fosse fazer a inscrição para o concurso” (GRPR 3).

“(…) esse convívio com os alunos, e você dar aulas, você continua aprendendo. Então, o que me levou a fazer o concurso, foi a vontade e o gosto e o amor pela profissão (...), além de querer continuar na profissão” (GRPR 5).

“(…) fiz o concurso, passei aí, tô aí com as minhas aulas... levando a vida, porque eu gosto de dar aulas, além de ganhar dinheiro, a realidade é essa (...). Então, tô trabalhando na Instituição, não pela Instituição ser CEFET, se fosse FUNESP, se fosse qualquer uma, estava do mesmo jeito” (GRPR 9).

## 6.7 – Diferenças estruturais

Ao incorporar a FUNESP, o CEFET promoveu uma mudança estrutural, para que as atividades ligadas ao ensino superior, até então inexistentes, pudessem ter continuidade. Para

atender a essa demanda houve necessidade, entre outras, da criação de alguns órgãos, que não existiam anteriormente. Num primeiro momento, segundo a percepção dos professores, a mudança parece ter ocorrido somente no organograma do CEFET.

“(...) o CEFET, naquela oportunidade (...), eu achei que o CEFET, talvez por ser o primeiro ano, o segundo, da incorporação, não estavam ainda dando a atenção devida para os cursos superiores, e se preocupavam muito, com aquilo que era praxe do CEFET, que era o 2º grau (...). Eu senti que de início, os cursos superiores, eles pegaram um presente na mão e ainda não sabiam bem como administrar, (...)” (GRPR 4).

A estrutura da FUNESP, mesmo considerando os problemas que existiram na última gestão, favorecia o relacionamento direto entre professores e direção. É praticamente unânime a comparação do relacionamento existente entre os professores da FUNESP a uma família. O que propiciava esta relação direta e próxima, na opinião dos professores, era o tamanho da estrutura, a grande amizade existente entre todos os professores e o idealismo que acometia o grupo. Além disso, a direção e os professores de todos os cursos trabalhavam fisicamente próximos, ou seja, em um mesmo prédio.

No CEFET, comparativamente à FUNESP, observa-se um distanciamento da direção em relação aos professores do 3º grau. Alguns fatores podem ser considerados inibidores de aproximação, dentre os quais destaca-se o espaço geográfico entre os prédios – os prédios onde funcionam o 2º e o 3º graus são separados por uma rua, utilizada como estacionamento –; a direção do CEFET se encontra instalada no prédio onde funciona o 2º grau; os cursos superiores, com exceção do curso de Agronomia, funcionam todos no período noturno; a direção, por sua vez, normalmente permanece na Instituição no período diurno. Além disso, por se tratar de uma estrutura maior, complexa, burocrática e centralizada, a direção não

dispõe de tempo suficiente para estar em contato direto e permanente com esses cursos, o que ressurte a maioria dos professores.

“Ocorreu um afastamento dos diretores, vamos colocar, diretor de ensino. Houve um rompimento, da maneira de direcionamento direto que existia antes na FUNESP, diretor/professores. Não sei se por ser uma estrutura maior, mas há essa dificuldade. Na realidade, nunca ocorreu é... uma aproximação, principalmente, vamos colocar, os professores daquela época, que estão dentro da Instituição hoje, os alunos, a direção nunca chegou a essas pessoas, certo? (...) então, na realidade, há uma segmentação muito grande, há uma distância da direção atual e os professores, no geral eu enxergo assim (...)” (GRPR 9).

A estrutura do CEFET, por sua vez, proporciona alguns benefícios que não eram encontrados na FUNESP, devido à falta de recursos financeiros, estruturais, didáticos/pedagógicos e capital humano. Dentre os benefícios, está a hora atividade, que permite aos professores desenvolverem atividades ligadas à pesquisa, ensino e extensão. Além disso, nesses horários, os professores podem dedicar-se à preparação de material didático, planejamento de aulas, bem como participar de projetos sistêmicos de interesse da Instituição ou ligados diretamente a cada curso.

“(...) o CEFET, ele já tinha uma estrutura e tem uma estrutura definida. Dentro da FUNESP, na realidade, era um corpo docente bastante idealista e dentro de toda aquela dificuldade de estrutura, nós pensávamos e fazíamos, tentávamos da melhor forma possível, fazer uma educação de qualidade. Dentro do CEFET nós fomos encontrar uma outra estrutura e... por exemplo, a questão da hora atividade, isso nos permite estudar e buscar novos conhecimentos (...). Então, com a estrutura, realmente, não há comparação, o CEFET tem uma estrutura muito melhor” (GRPR 11).

O CEFET permite ainda aos professores afastamento por tempo determinado, a fim de obterem titulação em cursos de mestrado e doutorado fora da Instituição de origem.

“(...) a possibilidade, de mais facilmente, ampliar os conhecimentos através dessa oportunidade que tem de fazer especialização, pós-graduação, uma série de coisas (...)” (GRPR 4).

Outro elemento encontrado na estrutura do CEFET e não observado na estrutura da FUNESP são as coordenações de cursos. Essas funções atuam como uma via de comunicação entre os professores e a direção da escola. A centralização das decisões e dos recursos financeiros encontrada na estrutura do CEFET não oferece às coordenações de cursos autonomia que permita tomar decisões sobre questões elementares e prioridades de cada curso. Aos coordenadores de cursos cabe, na verdade, o trabalho burocrático, típico de instituições públicas brasileiras. Vale salientar, que no início, os coordenadores de cursos eram impostos pela direção do CEFET. Hoje, já é possível observar a participação ativa dos professores na escolha do nome que deve assumir a coordenação de cada curso. Destaca-se, que essa mudança se iniciou a partir dos próprios professores e suas coordenação. No entanto, é importante ressaltar que, mesmo que os professores de cada coordenação indiquem um nome, este estará sujeito à anuência da direção.

“(...) claro que no começo, as chefias já eram determinadas, a própria direção e todas as coordenações vinham determinadas (...) de Curitiba, mas nessa última eleição para diretor, eu vejo, que houve um crescimento dentro da nossa Uned, particularmente. Porque nesse sentido, a Uned de Pato Branco é um diferencial em relação às outras Uneds” (GRPR 11).

Na FUNESP, devido à uma necessidade formal, havia as chefias de departamento; porém, na prática, não exerciam suas funções, pois, segundo os professores, não havia verba destinada ao pagamento dessas funções. Essa situação dificultava, inclusive, a relação direta de alunos com os professores dos seus respectivos cursos, visto que, além de somente encontrar os professores na escola, nos horários em que estavam em sala de aula, a estrutura

não permitia, nem propiciava, o desenvolvimento de pesquisas sob orientação dos professores.

“(...) a organização atual, a estrutura atual, a organização é melhor. Existe coordenação de cursos, antigamente, não havia. Na FUNESP era um diretor e um secretário geral. O secretário geral, praticamente, era o coordenador de todos os cursos. (...) as coordenações eram chamados Chefes de Departamentos na época. As chefias de departamentos, na época, não tinham a função executiva... e não ganhavam também pra isso, (...)” (GRPR 5).

Do ponto de vista didático/pedagógico, alguns professores observam um progresso, a partir da incorporação.

“Com relação ao ensino propriamente dito, me parece que os cursos tiveram um avanço do ponto de vista pedagógico, (...)” (GRPR 3).

No entanto, há de se considerar que nem todas as opiniões convergem para o mesmo ponto, como se observa a seguir.

“(...) estrutura de apoio ao ensino é... não mudou nada. Biblioteca, continua não tendo, o que tem, é remanescente de lá (...) Eu, na verdade, não vi nada de novo, a não ser, pessoal aqui, computador aí. (...) então, politicamente, pra nós, em termos de estrutura, a gente vê na mesma” (GRPR 9).

#### **6.7.1 – A estrutura moldando a interação social**

O relacionamento existente entre os professores e a direção das duas Instituições, comparativamente, parece culminar em pontos opostos. Enquanto na FUNESP o relacionamento entre professores e direção era direto e diário, no CEFET, esse relacionamento tornou-se distante e esporádico.



“(…) na FUNESP era uma coisa bem mais... você falava com o diretor todo dia, você falava com o secretário todo dia. Você encontrava ele no corredor, encontrava ele no cafezinho; no intervalo, ele ia na sala dos professores. No CEFET... às vezes, alguém da direção vinha na sala dos professores, muito... muito que eventualmente. Diretor, só quando ele tinha alguma coisa importante, que ele reunia o pessoal no anfiteatro pra passar aquilo que ele devia. Se a gente fosse falar com o diretor lá na secretaria ou na sala da direção, que era em outro prédio, distante, era difícil conversar com ele, até pelos afazeres que ele tinha. A gente conversava com os assessores, com os coordenadores dos cursos que era juntinho com a gente, a gente tinha contato todo dia, mas dizer que você conversava com o *staff* bem superior, era difícil, até pelas circunstâncias que envolvia a situação, de prédios diferentes, de uma atividade muito maior da direção do CEFET em relação, do que a atividade que tinha os diretores da FUNESP” (GRPR 4).

Na FUNESP, os professores sentiam-se parte integrante de um grupo, de uma equipe, visto que a aproximação existente propiciava uma relação informal e direta. No CEFET, entretanto, alguns professores creditam o distanciamento entre a direção e os professores à esfera pública em que está inserida, ao seu tamanho e à burocracia que permeia, não só especificamente o CEFET, mas as instituições públicas no Brasil.

“(…) a FUNESP era algo mais íntimo, mais familiar, uma coisa que estava muito mais perto do professor, do funcionário, do que efetivamente é o CEFET; que é uma entidade a nível federal, que é assim mesmo que funciona, é uma coisa muito grandiosa e então, não tem aquela aproximação tão é... íntima como no caso da nossa querida FUNESP” (GRPR 4).

“(…) na FUNESP era bem mais fácil, porque todo mundo estava junto com a direção, todo mundo junto com a Fundação, cada um reclamava os direitos deles, já, direto com a pessoa indicada e tal. Aqui, nós temos vários caminhos para serem seguidos e é normal isso, porque não é possível que todo mundo, do tamanho que é o CEFET, que vá reivindicar, já, diretamente com o diretor. (...) na FUNESP, como era estrutura pequena, era bem mais próximo, tudo era pertinho (...)” (GRPR 7).

A amizade entre os professores ia além das portas da FUNESP, e se constituía em um fator importante para o bom convívio do grupo. Além dos encontros diários na FUNESP, os professores promoviam festas e recreações, que beneficiavam o relacionamento entre os membros do grupo. A amizade tornava o grupo coeso e, na maioria das vezes, as decisões tomadas representavam, além das aspirações, um corporativismo natural de proteção ao grupo. Esses fatores fazem com que os professores comparem o relacionamento que havia na FUNESP a uma família, como observa-se a seguir.

“Era uma família, a realidade era essa, era uma família, (...) entre os professores era como se fosse uma família, todo mundo se dava bem, não tinha intriga, não tinha nada. Você nunca via, nunca via é... na Instituição, primeiro, professor falar mal de professor; segundo, aluno criticar professor, não existia” (GRPR 9).

“(...) no tempo da FUNESP, era praticamente uma família, porque ali, a gente vivia os problemas todo mundo junto. Havia uma amizade muito grande, um relacionamento espetacular. A gente lutava pela FUNESP. (...) era uma estrutura muito agradável, é como se fosse realmente, uma grande família, onde nós convivíamos. Então, o relacionamento era descontraído, alegre é... participativo. Quando havia necessidade de fazer alguma coisa, todo mundo estava disposto a trabalhar, a pegar juntos” (GRPR2).

Já o relacionamento encontrado no CEFET parece, inclusive, ter sido motivo para a saída de alguns professores que fizeram o concurso para o CEFET, foram aprovados, assumiram e não permaneceram. Dentre os motivos da não permanência, estaria a falta de adaptação por parte desses professores à nova estrutura. Habitados a um relacionamento de amizade e descontração, alguns desses professores sentiram uma diferença marcante, não somente no que se refere ao relacionamento entre os professores, mas também entre os professores e a direção da Instituição. Esse distanciamento fez com que muitos não se

ajustassem, preferindo deixar a Instituição, mesmo não admitindo publicamente o real motivo da saída.

“(...) eu sempre considerei a FUNESP como uma casa, (...) o próprio gosto pela escola, é... o vínculo com os professores, que na FUNESP, os professores eram todos daqui, todos daqui de Pato Branco, amigos da gente. Então, essa interação familiar que eu pensei que encontraria no CEFET... não encontrei. Encontrei novos amigos no CEFET como professores, pessoas de fora, novos amigos, mas o ambiente parecia... um pouco assim... dividido, parecia que o professor de uma área não se misturava com professor da outra e assim por diante (...)” (GRPR 4).

O afastamento da direção e também a setorização imposta pela estrutura do CEFET não propiciam que professores de áreas distintas tenham contato direto e permanente entre si. Por outro lado, a relação entre os professores de uma mesma área deveria ser favorecida, já que no CEFET os professores, obrigatoriamente, devem cumprir horário de permanência, o que deveria facilitar o encontro entre os mesmos. Todavia, parece não ser isso o que está ocorrendo. Mesmo entre professores de uma mesma área, existe um distanciamento, creditado às distorções da visão administrativa, no sentido de que a setorização favorece o controle, mas ao mesmo tempo, desestimula o convívio e a integração humana e incita ao mecanicismo, ao individualismo e à rivalidade entre áreas distintas, mesmo que de uma mesma Instituição.

“(...) afastamento da direção. Os professores, hoje, você não vê relacionamento nenhum. Você chega aqui, eu chego aqui, fico aqui no meu horário, sou obrigado a cumprir esse horário chamado permanência aqui né, que não se sabe pra que, a verdade é essa, mas tem que cumprir vamos cumprir, você conversa mal e mal com um ou com outro. Vieram muitas pessoas boas, as pessoas não têm culpa, não estou falando das pessoas. O sistema, ele não permite uma troca de informação, eu não sei o que o pessoal de Administração está pensando lá, não sabem o que a turma de (nome do curso ao qual pertence o professor) também. Então, é aquela política de criar

feudos, típica. E a gente vê isso muito em Curitiba, típica, ali é eletrônica, eletrotécnica; não, eu sou daquele setor, eu vou competir com esse aqui pra pegar mais espaço, (...). Então, é uma idéia equivocada e setorização pra poder dominar" (GRPR 9).

O depoimento acima parece conduzir ao estilo mecânico de administração, observado na estrutura do CEFET. A Instituição prima por funções mecanicistas. Há uma cobrança bastante acentuada, quanto ao cumprimento de horários, absenteísmo, ordem e disciplina, ou seja, rigor no controle e na aplicação e seguimento de normas preestabelecidas. Complementando, outras palavras são usadas, pelo mesmo professor, para definir os padrões CEFET.

"(...) parece uma fábrica em série de automóveis, assim, só muda a cor, o motor é o mesmo, chassi é o mesmo, a visão é a mesma" (GRPR 9).

Além dessas considerações, é importante salientar que, no CEFET, os professores se sentem apenas mais um número, dentro de uma estrutura que não privilegia o aspecto humano. O que, na comparação entre as duas Instituições, classifica a FUNESP como mais justa e de qualidade superior ao CEFET.

"(...) eu acho, que ao tempo da FUNESP, nós tínhamos um pouquinho mais de reconhecimento como pessoa. Hoje, nós somos olhados mais como número. Isso, realmente, pra mim é... como é que eu vou te dizer... é um pouco difícil de aceitar isso... um pouco difícil (...). Como na FUNESP era só 3º grau, havia um pouco mais de entrosamento no meu ponto de vista,(...) também acho, que é uma questão, um pouco meia própria do que sente cada um... vamos dizer assim, responsável por si próprio é... parece-me que a nível de servidor federal, (...) não tem muita obrigação de estar se ajudando um com o outro é... o relacionamento anterior, do meu ponto de vista, sempre foi melhor do que o relacionamento atual (...)" (GRPR 3).

Todavia, ressalta-se que, dentre todos os entrevistados, surgiu apenas uma opinião que difere das demais, ou seja, um dos professores entrevistados discorda de tudo o que foi dito até aqui no aspecto de relacionamento e considera que, na FUNESP, havia muitas intrigas e a competição pessoal se sobrepunha a qualquer laço de amizade. Em contrapartida, considera que no CEFET o relacionamento é harmonioso e pacífico.

“(…) na FUNESP havia umas intrigas, haviam alas que não se misturavam, era uma rivalidade fora do comum. Na FUNESP, eu vejo, por exemplo, tinha assim, pessoal que queria sobressair em cima dos outros. E já, aqui no CEFET, por exemplo, ninguém quer ser melhor do que o outro, todo mundo é igual, todo mundo se trata bem. O tratamento é bem diferente do que era na FUNESP, na FUNESP era um tratamento pesado mesmo” (GRPR 7).

#### **6.8 – Remuneração: salários desestimulantes; prejuízos a partir da incorporação**

A remuneração dos professores, que na FUNESP era efetuada pela municipalidade, com recursos oriundos das mensalidades pagas pelos alunos e a injeção de recursos financeiros feita pela Prefeitura Municipal, a partir do CEFET, passou a ser responsabilidade da União. De uma faculdade municipal, os professores, que através de concurso público entraram no CEFET, passaram a ser funcionários públicos federais, o que de certa forma explica os salários a que foram submetidos. Na FUNESP, como se observa a seguir, os professores afirmam que o salário era muito melhor. Alguns chegam a considerar que o percentual seria 50 a 70% maior do que estão recebendo hoje no CEFET.

“(…) do ponto de vista financeiro, os professores, hoje, são mais mal remunerados do que eram pela FUNESP” (GRPR 3).

“(...) a diferença foi enorme, enorme mesmo. Estamos recebendo em torno, acho que, de 30%, do que se recebia na FUNESP, no CEFET” (GRPR 7).

“(...) quanto ao salário, eu posso afirmar com toda certeza, era bem melhor no tempo da FUNESP” (GRPR 5).

É importante destacar que um dos professores entrevistado, além de considerar a questão salarial, ressaltou não compactuar com as informações divulgadas sobre as dificuldades financeiras pelas quais a FUNESP estaria passando nos últimos tempos, como vê-se a seguir.

“Em termos salariais estava bom, com toda falcatrua que tinha, pagavam, tranqüilamente os professores em dia, porque sobrava dinheiro. Tanto é, que tinha sobra de caixa aí, que eu não sei pra onde foi, mas tinha” (GRPR 9).

Todavia, num primeiro instante, o salário oferecido pelo CEFET estimulava a entrada e participação dos professores na Instituição. Hoje, no entanto, como parece estar acontecendo em todas as universidades federais brasileiras, o salário é desestimulante e não se constitui no fator determinante à permanência dos professores nessas instituições de ensino. A questão salarial, entre outras já mencionadas, contribuiu para que alguns professores deixassem a Instituição.

“(...) no começo, naquele momento, a questão salarial dentro do CEFET compensava. Depois de uns dois anos, nos dois anos seguintes, nós já fomos perdendo o poder aquisitivo e com certeza, se nós estivéssemos dentro da FUNESP, não teríamos chegado na situação em que nós nos encontramos hoje, pelo menos nessa parte salarial (...)” (GRPR 11).

Um diferencial, além do salário, não observado na FUNESP, mas que não pode ser considerado como estímulo, é o plano de benefícios oferecido pelo CEFET, que consiste em

um plano de saúde, classificado pelos professores como bom. Entretanto, não justifica a diferença salarial observada.

“(...) no CEFET estavam pagando a metade, a metade do mesmo número de aulas é... claro que no CEFET (...) tinha um plano de saúde muito bom, que era uma vantagem a mais que nós não tínhamos na FUNESP. Então, tem que ser considerado isso, mas em termos nominais, salariais, a metade. O CEFET pagava a metade do que a FUNESP vinha pagando” (GRPR 4).

### **6.9 – Os benefícios, os prejuízos e as expectativas em relação à incorporação**

Na visão dos professores, existem vários aspectos que devem ser considerados, no que diz respeito às suas expectativas atuais sobre a incorporação da FUNESP pelo CEFET. Do ponto de vista técnico/político, econômico e social, consideram ter sido uma grande conquista para Pato Branco e região, uma vez que o CEFET pode catalizar vários fatores que propiciam o desenvolvimento da região. Por outro lado, como já mencionado anteriormente, mesmo não compactuado por todos os professores, mas informado ao público em geral, a faculdade atravessava sérios problemas financeiros e administrativos, que em consequência da incorporação foram extirpados. Apesar de ser uma faculdade paga, a municipalidade, nos últimos tempos, vinha mensalmente injetando recursos financeiros para sanar as dívidas da FUNESP, o que onerava os cofres municipais.

“(...) se você analisar sob o ponto de vista técnico, político, é uma coisa boa. Uma faculdade municipal, que não tinha lá muitos recursos, que era tocada... apesar do pessoal ser profissional, era mais amor à camisa, uma coisa mais doméstica, mais caseira é claro que, transformando isso a nível federal, tem os seus ganhos, não tem dúvida nenhuma.(...) a incorporação, pro município de Pato Branco e pro sudoeste foi uma coisa ótima é... diversas atividades estão sendo criadas, geradas em Pato Branco, em razão do CEFET, que jamais viriam a Pato Branco” (GRPR 4).

Para os acadêmicos, que obrigatoriamente estariam pagando mensalidades em uma faculdade municipal, o CEFET veio beneficiá-los, uma vez que, hoje, dispõem de ensino gratuito. Todavia, para os professores, os benefícios não correspondem às expectativas.

“(...) foi ótima a incorporação, se está sendo ótima a incorporação para o município, para os alunos, mas para os professores e funcionários foi um péssimo negócio (...)” (GRPR 5).

Por outro lado, os cursos superiores da área de humanas, que estão hoje sob a responsabilidade do CEFET, perecem em consequência da falta de incentivo e aplicação de recursos materiais e financeiros. Além disso, após a incorporação, houve redução das vagas do curso de Administração e Ciências Contábeis, de 60 para 40 vagas anuais. A tradição do CEFET/PR sempre foi o 2º grau técnico e, em nível superior, as áreas de engenharia. Esta seria a razão apontada pelos professores entrevistados, a falta de empenho do CEFET junto à área de humanas.

“O CEFET, se vê que ele não demonstra muito interesse nessas áreas humanas. Então, por isso, que ele extinguiu o curso de Letras, reduziu vagas de Administração, reduziu vagas de Ciências Contábeis, de matemática indiretamente foram reduzidas, porque não estão preenchidas as vagas, então, não quer dizer que reduziu vagas, mas reduziu o número de alunos. Então, você vê que o CEFET, assim, ele não se dedica muito a essas áreas de humanas, ele se dedica mais, a área tecnológica. Por isso, que eu volto a insistir, que a FUNESP tinha que ter ficado com as áreas de humanas. Porque, Pato Branco está perdendo na área de humanas, está ganhando na área tecnológica, muito, ganhando mesmo, mas está perdendo do outro lado. Então, se nós tivéssemos segurado essa área de humanas, nós estaríamos trabalhando em uma outra Instituição e as tecnológicas seriam do CEFET. Por isso, que eu volto a insistir, nós teríamos duas faculdades” (GRPR 7).



As condições observadas acima levam os professores a defender, mesmo que tardiamente, a idéia da permanência da FUNESP, como alternativa que poderia ter beneficiado os cursos superiores da área de humanas de Pato Branco. Ou seja, o CEFET deveria ter incorporado apenas os cursos que se identificavam com o seu perfil, quais sejam, Agronomia e Processamento de Dados. Os demais cursos deveriam ter continuado com a FUNESP. Acreditam eles, que independentemente da incorporação, o CEFET já teria se instalado em Pato Branco, com o intuito de atuar no ensino superior e que hoje, como observa-se a seguir, já teria novos cursos.

“(...) eu acho, que deveria ter sido pensado melhor... porque o CEFET, ele não veio aqui somente para o 2º grau, como nós podemos ver hoje aí. O CEFET incorpora uma série de coisas, uma estrutura grande. (...). Tivesse passado, por exemplo, pro CEFET aí, Agronomia que é na área do CEFET, talvez, Processamento de Dados também, mas o curso de Letras, Matemática, Administração e Ciências Contábeis poderiam ter ficado, tranqüilamente com a FUNESP” (GRPR 7).

“(...) se naquela época me dissesse, o CEFET é tecnológico? É. Eu, sem sombra de dúvidas, daria pra eles o curso de Processamento de Dados e Agronomia. Ah! Vocês querem? Então, isso aqui é de vocês, e eu manteria a faculdade com os cursos de humanas, (...)” (GRPR 9).

Pelo exposto até aqui, e pelos depoimentos a seguir, parece ser possível observar uma mudança na posição dos professores, da data da incorporação até o presente momento, no que diz respeito aos benefícios/prejuízos dessa incorporação.

“(...) pra comunidade, eu sempre pensei que fosse melhor, hoje, já não penso como pensava antigamente” (GRPR 3).

“E eu acredito que ficou prejudicado, ao menos Pato Branco ficou prejudicado, porque, se nós tivéssemos a Instituição, a FUNESP, eu acho que estaria funcionando

normalmente, era só ter cortado essas intrigas que havia e nós teríamos duas faculdades em Pato Branco” (GRPR 7).

Não obstante, vale ressaltar que o depoimento abaixo demonstra que houve, desde o início, os que nunca acreditaram nos benefícios da incorporação.

“E... eu sou sincero pra você, sempre achei que essa incorporação foi um mau negócio para a região, sempre achei, porque, (...) a gente não via uma perspectiva pra região com o CEFET, com aquela cabeça pequena, não via, não adianta (...)” (GRPR 9).

Neste sentido, os professores argumentam que, resolvidos os problemas que envolviam a administração da FUNESP, hoje, a mesma estaria desenvolvendo suas atividades concomitantemente ao CEFET, pois, como observado anteriormente, o CEFET, também, já teria seus cursos superiores.

“(...) tivesse deixado a FUNESP e tivesse solucionado os problemas da FUNESP, hoje nós teríamos duas faculdades em Pato Branco, tranqüilamente. (...) eu pra ser sincero, eu acho, que se tivesse acontecido de ter continuado a FUNESP, e o CEFET tocado os cursos dele, eu acredito, que teria sido melhor” (GRPR 7).

O depoimento a seguir também corrobora a idéia anterior. Todavia, ao que se percebe, os professores, apesar de na época, por motivos e em circunstâncias já discutidas anteriormente, terem autorizado a incorporação, intimamente, não a defendiam. Se fossem, hoje, chamados a defender ou não a idéia da incorporação, estariam unidos em prol de uma companhia visando a permanência da FUNESP.

“(...) acho que hoje, se tivesse que defender a idéia da incorporação ou não, é muito provavelmente, que eu, pessoalmente, defenderia a permanência da FUNESP. Exatamente, em razão daquilo que eu já coloquei anteriormente, que eu penso que a nível de expansão, a nível de estratégia não foi um bom... como é que eu vou dizer... um bom negócio para a comunidade de Pato Branco. (...) no meu ponto de vista, se nós tivéssemos mantido o equilíbrio de receitas e despesas da FUNESP e uma

administração, talvez, um pouco mais enxuta, uma administração um pouco mais voltada pro profissionalismo mesmo, é, teria sido melhor a manutenção da FUNESP” (GRPR 3).

Os professores fazem referência também à falta de estrutura do CEFET para atuar nos cursos incorporados da FUNESP. Essa questão remete à falta de recursos materiais, humano e financeiro, uma vez que o CEFET absorveu todos os cursos superiores da FUNESP, sem previsão orçamentária e sem alteração no quadro de pessoal administrativo, o que, num primeiro momento, trouxe problemas sérios de viabilidade.

“(...) eu acho, que essa FUNESP foi mais ou menos quase que, como eu poderia dizer, colocada de goela abaixo pro CEFET e eles não estariam preparados para receber a FUNESP. Então, eles tiveram que cortar custos, tiveram que cortar gastos que eles tinham, prejudicaram até o 2º grau e então, eles tiveram que aceitar aquilo, assim, também, sem muito preparo, porque eles não estavam preparados para isso” (GRPR7).

No primeiro ano após a incorporação, outros problemas foram enfrentados. No primeiro concurso para professor no CEFET, foi aprovado um grande número de professores iniciantes. A falta de experiência desses professores, aliada à falta de maturidade e habilidade dos dirigentes da Instituição, fez eclodir uma série de reclamações e reivindicações por parte dos alunos dos cursos superiores, que, ansiosos com a grande expectativa criada em relação à entrada do CEFET em Pato Branco, até então não correspondida, rebelaram-se contra professores e Instituição. A direção do CEFET-Uned/PB, naquele momento, carecia de habilidade e competência, visto que, absolutamente sem experiência em cargos de direção, foram enviados do CEFET/Curitiba pessoas despreparadas, gerando com isso sérios problemas de inconsistência no processo de adaptação/transição de uma Instituição para outra.

“(...) houve o processo de incorporação, virou CEFET. O primeiro ano, lamentável, cheio de guri novo aqui, recém formado dando aula, cheio de diretor do CEFET que (...) nem dava aula no 2º grau, vieram aqui, de repente, viraram diretores. (...) com uns 6 (seis) meses de funcionamento do CEFET, deu uma revolta nos alunos aí, de nível superior (...)” (GRPR 9).

Por outro lado, a entrada do CEFET fez surgir a expectativa de implantação de novos cursos superiores em Pato Branco. O que na FUNESP, estaria, a princípio, fora de cogitação.

“(...) e uma perspectiva de cursos em áreas um pouco mais avançadas e pra nós, sinceramente, não iria acontecer. No máximo, íamos chegar em Agronomia, no máximo, mas outras perspectivas eram, realmente, eram difíceis” (GRPR 9).

Não obstante, percebe-se alguns questionamentos, quanto ao real motivo que teria levado o CEFET/PR a essa incorporação. Sugerem alguns professores que a mesma teria sido fruto de um posicionamento estratégico ambicionado pelo CEFET, frente a novos cenários que estariam se estabelecendo em relação ao ensino superior no Brasil. Isso pode ser observado no depoimento a seguir.

“(...) eu, até hoje, me pergunto, por que o CEFET saiu de Curitiba e veio aqui pra Pato Branco. E ninguém responde. (...) eu acho, que o processo de incorporação, ele está sem resposta. Então, eu acho, que nós temos que buscar resposta pra isso. (...) o objetivo, não era nem pensar em região, o objetivo era pegar os cursos superiores pra se estruturar a nível nacional. Tanto é, que se você pegar hoje, em termos de perspectivas do CEFET no Paraná, a única Instituição que tem algum horizonte é esse aqui (...)” (GRPR 9).

Por outro lado, a falta de visão do CEFET estaria dificultando um posicionamento sólido, que respondesse às expectativas da região.

“Eu, até hoje, continuo achando que o CEFET está deslocado... tá deslocado. (...) Fizeram um monte de palhaçada, acabaram com o Curso de Letras, fizeram aquele

Curso de Matemática que nem aluno deu, de dia, aquilo já foi dito, que não era por aí o caminho (...). O que faz uma Instituição ser boa é ela acertar o passo com relação ao desenvolvimento regional (...)" (GRPR 9).

Através das categorias apresentadas, foram descritas as informações obtidas por meio das entrevistas efetuadas com os professores que vivenciaram o processo de incorporação da FUNESP pelo CEFET. No próximo capítulo serão analisados, discutidos e comparados teoricamente, os principais aspectos levantados através dessas informações.

## 7 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CONTEÚDOS

Neste capítulo são analisados, discutidos e comparados teoricamente, os conteúdos obtidos através das entrevistas e que foram classificados no capítulo anterior, sob a forma de categorias. Nesses termos, busca-se obter respostas que culminem em conclusões sobre a reação dos professores à mudança estrutural decorrente da incorporação da FUNESP pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

Foi possível observar pelos depoimentos dos entrevistados, a importância dada pelo Executivo Municipal de Pato Branco, quando da efetivação da incorporação da FUNESP pelo CEFET/PR, à repercussão e ao impacto político que tal feito poderia trazer, uma vez que mesmo antes de ser comunicado aos professores, tal ato foi amplamente divulgado pela mídia local e estadual, o que fez surgir um sentimento de desprezo no corpo docente daquela Instituição. O sigilo mantido durante as negociações lhes pareceu desconsideração, visto que muitas pessoas perderiam seus empregos com a incorporação. Diante disso, os sentimentos despertados nos professores são passíveis de entendimento e compreensão.

A partir desse momento, a dissonância entre professores e condutores do processo de mudança, desencadeou uma série de atritos. O foco dos problemas eclodidos nesse período parece estar na falta de diálogo entre as partes envolvidas, pois acredita-se que, como cidadãos patobranquenses, os professores não se oporiam a essa incorporação, caso soubessem dos seus objetivos, uma vez que os problemas que a FUNESP vinha enfrentando eram de amplo conhecimento público. Diante disso, fica caracterizado portanto, a não observância por parte dos condutores do processo, de um importante fator a ser considerado num momento de mudança que é a informação. De acordo com Marques (1994), toda e qualquer mudança, para que seja bem sucedida, depende, necessariamente, da introdução de informações vitais para

que o indivíduo ou o grupo realmente sinta a necessidade da mudança. Todavia, não basta somente passar informações, mas antes de tudo, promover a conscientização, que é a postura crítica, resultante de análises e discussões dos problemas. A informação, segundo Freitas e Lesca (1992) “é um processo; através dele a empresa informa-se sobre ela própria e seu ambiente e por ele informa ao seu ambiente sobre ela mesma”. Deal e Kennedy (*apud* Wood Jr. 1995) são enfáticos quando afirmam que o sucesso de uma mudança está pautado em alguns fatores que devem ser considerados, dentre os quais, destacam a comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas. A comunicação, conforme Freitas e Lesca (1992), é uma subfunção da informação, ou seja, para que haja comunicação das informações é necessário transmiti-las, fazê-las circular, difundi-las. A partir do momento em que a comunicação das informações se efetiva, cria-se, segundo Kotter (1997), uma visão do futuro, o que subsidiará o entendimento dos envolvidos no processo de mudança. Nesse momento, as mentes das pessoas geram uma série de perguntas, que devem ser respondidas pelos agentes de mudança. Pode-se observar portanto, que a falta de comunicação das informações aos professores, durante o processo de incorporação, colaborou sensivelmente para o desencadeamento de sentimentos de revolta e desconsideração.

Além do que já foi mencionado, quando oficialmente comunicada a incorporação, todo o processo já havia decorrido e os professores, em nenhum momento anterior, haviam sido consultados ou informados. Perceberam então, que já não havia possibilidade de co-participação no processo. Diante disso, cabe inserir aqui o conceito de “psicologia da participação”, que, de acordo com Champion (1985), “quanto mais uma pessoa participa de uma decisão tanto maior a probabilidade de que adira a ela (...)” (p.205). A impossibilidade do exercício co-participativo no processo manifestou um sentimento de impotência nos professores. A participação, de acordo com Kanaane (1995), “é o ato de influir, exercer

controle, ter poder, estar envolvido ativamente” (p. 49). A relevância da participação é destacada por Matos (1993), quando afirma que os conflitos não-funcionais, ou seja, aqueles que se voltam contra os objetivos organizacionais, perdem a razão de ser e se anulam com o incremento da possibilidade de participação.

Além disso, no momento da comunicação oficial, os professores sentiram-se ludibriados diante das colocações feitas pelos dirigentes. O comunicado impondo a extinção do curso de Letras, constituiu-se num grande impacto negativo. Essa imposição provocou, principalmente nos professores que há muito tempo se dedicavam a esse curso, um sentimento de perda. Eles sentiram-se chocados e com a nítida sensação de estarem lhes tirando parte de suas lutas, de seus trabalhos e, principalmente, da história dos cursos superiores de Pato Branco. O sentimento de perda, como referenciado anteriormente por Freitas (1991), abala as pessoas fazendo-as sentir-se tristes e vazias. Diante disso, iniciou-se uma ação natural de resistência por parte dos professores que não concordavam com tal condição.

É importante esclarecer que legalmente, quem deveria autorizar ou não a extinção do curso de Letras era a Congregação (Conselho de Professores). Porém, as lideranças envolvidas no processo de incorporação argumentavam que, caso os professores não concordassem em extinguir tal curso, a incorporação não se efetivaria e os mesmos seriam responsabilizados, por isso, perante a sociedade. Portanto, torna-se compreensível que, diante do clima instaurado, e pelo forte poder de coerção exercido pelos dirigentes, os professores tenham se sentido impotentes, concordando com a referida extinção. A falta de convergência de interesses, não negociada, fez prevalecer a coação, o que caracteriza o uso do poder de dominação, que segundo Weber (*apud* Morgan 1996) é observado em organizações sempre que “uma ou mais pessoas coagem outras através de uso direto de ameaça ou força” (p. 282). A dominação é um mecanismo de poder que se apresenta sob as formas mais sutis e nem



sempre desveladas. Neste sentido, Kanaane (1995) destaca que as organizações exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos que as compõem. O uso da coerção como prática organizacional ocasiona danos aos indivíduos – na sua forma de ser, pensar e agir –, o que pode gerar manifestações comportamentais inadequadas e inadaptadas, tanto em nível individual como grupal. Kotter (1997) salienta que todo processo de mudança requer sacrifício, dedicação e criatividade; no entanto, destaca que nada disso surge com coerção.

A resistência dos professores fez surgir um movimento contra a extinção do curso de Letras. Esse movimento ganhou força nos bastidores e tinha como ponto fundamental a participação de professores que detinham a liderança informal do grupo. O agrupamento informal é salientado por Morgan (1996), quando destaca que as alianças e coalizões informais não necessariamente se constroem em torno de interesses idênticos. O requisito essencial, que serve de base para a formação de uma organização informal, é a possibilidade de haver troca de benefício mútuo. Porém, ressalta que, para que essas redes ou coalizões sejam bem-sucedidas, é preciso estar conscientemente claro para o grupo que, além de amigos vencedores, entre outras coisas, é necessário unir e pacificar inimigos potenciais. Para Kanaane (1995), “os indivíduos basicamente se agrupam de acordo com as atitudes semelhantes em face de dada situação, pessoa ou objeto, com a finalidade de minimizar os aspectos dissonantes que estão presentes quando o mesmo depara com pessoas que apresentam atitudes distintas das suas” (p. 59). A base desse movimento informal fundamentava-se na recusa, por parte dos professores, a qualquer ato, até que não fosse decidido o que aconteceria a eles como profissionais vinculados à FUNESP. Porém, sob uma forte pressão do Poder Público Municipal, do CEFET/PR e, também, de toda a comunidade que, empolgada pela possibilidade de instalação em Pato Branco de uma Instituição Federal

que oferecesse cursos superiores gratuitos e com qualidade e, de toda a “publicidade” que havia sido feita para projetar tal acontecimento, os professores, mesmo desconhecendo quais seriam seus destinos profissionais, sentiram-se coagidos a aprovar a transferência dos bens, bem como, a extinção do curso de Letras e, conseqüentemente, a incorporação. Este comportamento é explicado por Martin-Baró (1985), Davis e Newstrom (1992) mencionados anteriormente. Além de Kanaane (1995), quando salienta que, em determinadas situações, o comportamento dos indivíduos não necessariamente representa suas atitudes ou predisposições para a ação, ou seja, em determinados casos, os indivíduos se vêem impelidos a agir, mais em função do seu estado psicológico, exigências externas, símbolos que os circundam e expectativas de um grupo social, do que, necessariamente, em função de reais atitudes e impulsos. Neste caso, os professores estariam desempenhando um papel social, que representa padrões esperados e aceitos por um grupo social.

Vale esclarecer que, há algum tempo, sérios problemas de relacionamento entre os professores e a Presidência da FUNESP vinham ocorrendo. O nome a ocupar o cargo de Presidente da FUNESP era escolhido pelo Prefeito Municipal. O nome do diretor, por sua vez, também era escolhido pelo Prefeito Municipal, através de lista sêxtupla. Não obstante, nem sempre era indicado o nome preferido pelos professores. Fica caracterizada, neste caso, de acordo com Fiedler (1981), a liderança legitimada por força de lei. Essa situação criou um clima de insatisfação, desde a última escolha, feita pelo Prefeito Municipal, e era facilmente identificada nos confrontos pessoais e no relacionamento, de um lado, a Presidência e a Direção da FUNESP e o Prefeito Municipal, e do outro lado, a maioria dos professores. Neste caso, interesses divergentes entre Executivo Municipal e professores deram origem a uma situação negativa, visivelmente conflitante. Segundo Morgan (1996), o conflito pode ser visível ou invisível, resolvidos ou perpetuados através dos vários tipos de jogos de poder. A

situação de conflito é explicada por Kanaane (1995), quando indica que “o conflito tende a refletir um estado de desequilíbrio, permanente ou momentâneo, que gera dissonância e ambigüidades entre os envolvidos, quanto à busca dos objetivos e metas individuais/grupais/organizacionais/” (p. 64). O desequilíbrio tem origem na influência e no poder, que neste caso, por força de lei, estão distribuídos de forma desigual, legitimando a superioridade da liderança.

A pessoa que fora designada pelo Prefeito Municipal da época para ocupar a Presidência da FUNESP, na opinião dos professores, carecia de habilidade e competência para administrar pessoas. Este aspecto fez com que a Presidência não contasse com o apoio da grande maioria do grupo de professores. Conforme Fiedler (1981), se o líder, mesmo contando com a força da lei, não contar com a confiança dos membros do grupo, sua situação será, necessariamente, menos favorável. A autoridade do líder depende da sua aceitação pelo grupo; a não aceitação, quase sempre, leva à instauração de relacionamentos conflituosos. A habilidade em administrar pessoas é um requisito essencial para quem exerce cargos de chefias. Diante disso, Matos (1993) manifesta que um dos princípios essenciais, quando da composição organizacional, resume-se no comprometimento de todas as chefias em serem também líderes. Ser líder, por sua vez, significa dirigir pessoas – não coisas – para a obtenção de objetivos comuns.

Por outro lado, a partir da divulgação da incorporação, e necessitando o Poder Público Municipal da aprovação e autorização dos professores para que a incorporação se efetivasse, o tratamento, até então dispensado pela Presidência da FUNESP aos professores, foi subitamente modificado. Os professores passaram a ser tratados de forma acolhedora, cordial, respeitosa e amistosa, o que os fez sentir um suposto interesse por parte da FUNESP e do Poder Público Municipal em querer que os mesmos fossem também incorporados ao

CEFET/PR. A dúvida sobre o destino profissional dos professores era, de certa forma, mascarada por uma possibilidade, que a FUNESP não deixava clara, de os professores, também, serem incorporados. Em nenhum momento, os professores foram informados que, juridicamente/legalmente, era impossível transferir funcionários públicos municipais, regidos pela CLT, para a União. A FUNESP, por sua vez, precisando da autorização dos professores para transferir os cursos e o patrimônio, instaurou um tratamento que aparentemente despertava nos professores maior confiança quanto aos seus destinos profissionais; ao mesmo tempo, a FUNESP exigiu que a doação fosse imediatamente autorizada. Após algumas reuniões extra-oficiais, realizadas em locais neutros, os professores, confiando no empenho da Presidência da FUNESP quanto a suas incorporações, decidiram autorizar a doação. Todavia, após a assinatura do documento que autorizava a transferência de bens e direitos da FUNESP para o CEFET, o tratamento em relação aos professores tornou-se novamente hostil, desagradável e inamistoso. Os professores sentiram então que haviam sido ludibriados. Morgan (1996) trata desse aspecto, quando observa que, freqüentemente, as organizações usam e exploram o seu pessoal, “pegando e usando o que precisam e jogando fora o que resta” (p.285).

A partir da assinatura do documento, onde os professores autorizavam a doação dos cursos e do patrimônio da FUNESP ao CEFET/PR, iniciou-se subitamente a dispensa dos professores, sem nenhuma explicação ou justificativa. Os mesmos, simplesmente, foram convocados a se dirigir à Prefeitura Municipal, para assinar a rescisão dos seus contratos de trabalho e, conseqüentemente, receber a importância pecuniária que lhes era devida. O impacto que a demissão pode causar nas pessoas é observado por Minarelli (1987), ao considerar que qualquer demissão involuntária se constitui num processo violento contra o indivíduo demitido. Além disso, a dispensa do emprego tem, para a maioria das pessoas,

segundo o autor, “o efeito semelhante ao de um soco de um lutador de boxe no meio do rosto!” (p.15). No momento da demissão, uma forte sensação de traição tomou conta dos professores; sentiram-se enganados, usados e objetos de ludíbrio, visto que a questão humana parece ter sido desconsiderada. Matos (1993) classifica esse estilo de gestão como manipulativo. Já Bowditch (1992) complementa, observando que, entre outros, a confiança nos relacionamentos, os contratos psicológicos, a influência e a persuasão estão baseadas em um forte conteúdo de cunho ético. A ética, por sua vez, conforme Davis e Newstrom (1992), sempre estará abarcada, de uma ou de outra maneira, em cada ação humana, nas relações organizacionais que envolvam pessoas. Todavia, em reconhecimento à ética, deve-se admitir que a vida tem um propósito global e aceitar a integridade de cada indivíduo. Os autores salientam ainda que “as decisões humanas não podem e não deveriam ser tomadas sem levar em conta os valores” (p. 11), uma vez que a ética reconhece a superioridade do ser humano em relação a outros recursos produtivos.

Outro aspecto que parece ter implicação direta na reação dos professores, diz respeito ao pagamento do FGTS, quando da rescisão dos seus contratos de trabalho. Os professores consideram ter sido lesados, uma vez que a multa sobre a rescisão do contrato de trabalho em situação normal é de 40%, e o que a Prefeitura lhes pagou foi somente 20%, alegando para isso, motivo de força maior para a demissão. Além de sentirem-se lesados, um sentimento de insatisfação e revolta tomou conta da maioria dos professores, uma vez que, na concepção da grande maioria, o motivo alegado foi totalmente injusto e incoerente. Vale ressaltar que essa questão está sendo julgada pelos tribunais competentes, à medida que grande parte dos professores entrou com ação trabalhista na justiça do trabalho.

Conforme já referenciado anteriormente, há tempos, antes da incorporação, a FUNESP vinha encontrando dificuldades financeiras para manter seus cursos. Essas

dificuldades eram atribuídas à má administração dos recursos oriundos das mensalidades pagas pelos acadêmicos. Além disso, enfrentava uma grave crise de relacionamento. No momento da incorporação, a notícia, de um lado, provocou surpresa, uma vez que pouquíssimas pessoas estavam cientes desse processo; por outro lado, deixou os professores preocupados, visto que, para que continuassem exercendo o magistério nos cursos superiores de Pato Branco, teriam obviamente de se submeter ao concurso público do CEFET/PR. Neste aspecto, Champion (1985) destaca diversas espécies de resistência à mudança, e dentre elas, observa que a ameaça à segurança na função cria ansiedade para muitos empregados. Outra espécie de resistência à mudança destacada pelo autor considera que a mudança pode envolver educação adicional, porém, nem todos os indivíduos consideram esse aspecto aceitável, o que pode desencadear um sentimento de hostilidade e antagonismo. Isso parece ir ao encontro da preocupação dos professores, uma vez que, para se submeterem a um novo concurso, obviamente, teriam que se preparar, adicionando ou revendo informações e conhecimento.

No entanto, pautados em um suposto direito adquirido, uma vez que já eram professores dos cursos incorporados, mantiveram contato com a direção do CEFET/PR, visando serem juntamente incorporados. Obviamente, uma vez que a lei não permite, receberam uma resposta negativa, mesmo assim, os professores sentiram-se lesados. Por outro lado, ainda magoados pela forma como foram utilizados para aprovar o documento de doação dos cursos e do patrimônio da FUNESP ao CEFET/PR, e pela forma como foram demitidos, os professores confessaram-se traumatizados. Como já observado anteriormente, o sentimento de revolta, de enganação e de traição, além do sentimento de terem sido lesados nos seus direitos, parece estar diretamente ligado, ao tratamento dispensado pela FUNESP e pelo Poder Público Municipal, aos professores, durante o período de negociações. Os

sentimentos despertados durante esse período foram de tal forma internalizados, que ainda hoje os professores referem-se ao fato de uma forma bastante austera.

Além dos aspectos já mencionados, para os professores, a FUNESP era uma Instituição onde havia um vínculo bastante forte de relacionamento e uma grande integração do grupo. O corpo docente da FUNESP considerava-se muito idealista, e como viam-se constantemente tendo que improvisar, usar a criatividade para alcançar os objetivos da Instituição, lutar para atingir um nível aceitável de qualidade, a não participação nesse processo deixou-os marginalizados, desprestigiados, sem méritos; considerados meros espectadores. Naturalmente, os professores usufruíam de um *status* perante a sociedade de uma forma geral. A condição acima parece ter provocado também um sentimento de desprestígio e perda de *status*. Champion (1985) vincula o *status* a várias condições; dentre elas destaca-se o poder que exercem sobre outras pessoas, o conhecimento sobre o trabalho, título ocupacional, renda e educação. O autor salienta ainda, que poucas pessoas abdicam ou aceitam facilmente uma situação que significa perda de *status* e prestígio. Em parte, esse aspecto pode explicar a relutância dos professores em aceitar a incorporação, uma vez que não tiveram voz ativa no processo de mudança. Fator esse que pode ter desencadeado um sentimento de perda de *status*.

O sentimento de perda, anteriormente manifestado, parece estar ligado também à desconsideração da luta e do trabalho de alguns professores, que atuavam nos cursos superiores, desde as suas criações; em alguns casos, antes mesmo de serem criados, trabalhando para viabilizá-los. Pelas lutas travadas para a criação desses cursos, esses professores, pela dedicação adquiriram com o passar do tempo, um carinho especial pela Instituição e, no momento em que foram dispensados, sentiram-se ignorados, excluídos e marginalizados. Pelo sacrifício de anos de trabalho, naquele momento, os professores

sentiram-se extremamente entristecidos e com uma nítida sensação de perda. Neste aspecto, Minarelli (1987) observa que, “depois de ter mantido com uma empresa uma relação profissional (e afetiva) de muitos anos, um funcionário não termina facilmente essa relação”(p. 17). Por outro lado salienta, que são freqüentes as atitudes de descaso, de ingratidão, de desconsideração dos dirigentes das empresas para com os seus empregados. Ratificando esse aspecto, Morgan (1996) considera que, “no mundo de hoje, indivíduos e até mesmo comunidades inteiras se vêem jogadas fora como bagaços de laranja quando as organizações onde trabalham não têm mais necessidade deles” (p. 285).

Considerando as questões já levantadas, é importante salientar que, para que se efetivasse a incorporação, além da autorização de doação do patrimônio da FUNESP ao CEFET pelos professores, se fazia necessária também a aprovação e autorização da Câmara de Vereadores de Pato Branco. Um grupo de professores, quando tomou conhecimento que o pedido de autorização havia sido enviado pelo Prefeito Municipal à Câmara de Vereadores, imediatamente mobilizou-se para entrar com um pedido que atrelasse a transferência do patrimônio à transferência dos professores e funcionário da FUNESP ao CEFET/PR. No entanto, esse pedido não chegou a se efetivar.

Todavia, perduram até hoje, com alguns casos ainda sem o veredicto final dos tribunais competentes, as ações judiciais movidas pelos professores contra a Prefeitura Municipal de Pato Branco. Infere-se que a entrada de um grande número de professores na Justiça do Trabalho deu-se por um sentimento de injustiça. Na opinião dos professores, tal medida somente teria sido tomada pela maneira como foram demitidos, pelo motivo de força maior alegado pelo poder público para as demissões e também pelas perdas financeiras que julgam terem sido vítimas. Por outro lado, observam que a grande maioria dos professores não teria entrado com a ação trabalhista, caso tivessem sido tratados com mais dignidade e



consideração. Além disso, consideram que o fato de terem sido podadas suas participações nesse processo também influenciou a tomada dessa decisão. Esse comportamento é respaldado por Davis e Newstrom (1992), mencionados anteriormente.

Dentre outros motivos, os problemas ocorridos fizeram com que uma parcela considerável de professores que atuavam na FUNESP não prestasse concurso para o CEFET. Por outro lado, outro grupo de professores, por já atuar como professores da FUNESP, não prestaram o concurso com receio de uma reprovação; o que os deixaria em uma situação bastante incômoda diante da sociedade. Neste sentido, Fritz (1997) observa que as pessoas podem se sentir ameaçadas diante de algumas situações, às quais atribuem um significado de perigo e possibilidade de algum tipo de dano. Neste caso, as pessoas são motivadas a evitar o dano, imaginando assim a existência de um controle sobre a situação, possivelmente, devastadora. Ratificando, Chiavenatto (1994), utilizando-se do modelo de comportamento humano de Lewin, pondera que as pessoas podem adquirir o que chama de valências negativas, quando uma situação promete ocasionar algum prejuízo ou dano. Nesse caso, o indivíduo foge ou escapa para se proteger. Outro grupo de professores, no entanto, confessa que somente participaram do concurso com o intuito de serem aprovados e, conseqüentemente, reconhecidos perante a sociedade como bons profissionais. O reconhecimento é classificado, de acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow (*apud* Chiavenatto 1994), como necessidade de estima, relacionada à auto-avaliação e à auto-estima dos indivíduos. Outro grupo de professores manifestou que o sentimento que os guiou para o concurso era o de terem sido excluídos, terem sido “expulsos” de seus trabalhos e vítimas de maus tratos. Nesse grupo, o conflito negativo estabelecido anteriormente, de acordo com Nadler, Hackman e Lawler (1983), pode ter despertado sentimentos e energia, o que pode ter estimulado o interesse e a motivação do grupo, guiando-os ao concurso. Nesse

caso, o concurso pode ter sido o mecanismo encontrado para corrigir as injustiças sentidas. Entretanto, a grande maioria dos professores externou que o motivo que os levou a fazer o concurso para o CEFET foi o amor à profissão, o exercício contínuo de aprendizagem que a profissão proporciona, além do incentivo por parte de ex-alunos. Neste caso, conforme Herzberg (*apud* Chiavenato 1994), a motivação está ligada a fatores intrínsecos à profissão do indivíduo. Esses, por sua vez, englobam os sentimentos de auto-realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, ou seja, fatores que estão sob o controle do indivíduo.

Sob um outro aspecto da análise, a incorporação da FUNESP, caracterizada anteriormente por Gonçalves e Sant'anna (1996) como uma intervenção com foco externo, gerou uma mudança estrutural no CEFET, visto que, para atender e dar apoio a todos os cursos superiores, havia necessidade da criação de alguns órgãos e funções, que não existiam antes da incorporação. Entretanto, num primeiro momento, a mudança parece ter ocorrido, somente no organograma do CEFET, uma vez que foram mantidas todas as características estruturais anteriores. A partir da incorporação da FUNESP, o CEFET/UNED-PB criou o Departamento de Ensino Superior, locando-o no terceiro nível da estrutura hierárquica e subordinado ao Departamento de Ensino. Ao Departamento de Ensino Superior estão subordinadas as Coordenações de todos os cursos superiores, que se encontram, desse modo, no quarto nível da estrutura hierárquica e que também foram criadas a partir da incorporação.

A estrutura organizacional, de acordo com Fritz (1997), determina como os elementos organizacionais relacionam-se entre si e com o sistema. Isso posto, como já adiantado anteriormente, a relação pessoal direta, que existia na estrutura da FUNESP entre professores e direção, mesmo considerando os problemas de relacionamento que existiram na última gestão, era considerada pelos professores como um ponto muito positivo. Com exceção a um

dos professores entrevistados, todos os demais foram unânimes em comparar o relacionamento existente entre os professores da FUNESP com uma família. O que propiciava tal relação parece ser, entre outros, o tamanho da estrutura, visto que a FUNESP comportava uma estrutura horizontal, com apenas dois níveis hierárquicos, ou seja, bastante reduzida em relação a estrutura do CEFET; a grande amizade existente entre todos os professores e o grande idealismo existente no grupo. Além disso, a dimensão espacial da estrutura permitia que, fisicamente, direção e professores trabalhassem num mesmo prédio, o que facilitava tal relacionamento.

No CEFET, comparativamente à FUNESP, é possível observar um distanciamento da direção com os professores do 3º grau. Alguns fatores podem ser considerados inibidores de aproximação: a dimensão espacial, ou seja, a distância entre os prédios – os prédios onde funcionam o 2º e o 3º graus são separados por uma rua, que é utilizada como estacionamento; a direção do CEFET está instalada no prédio onde funciona o 2º grau; os cursos superiores, com exceção do curso de Agronomia, funcionam todos à noite, dificultando assim o acesso e um relacionamento direto com a direção, que, por sua vez, normalmente se encontra na Instituição somente no período diurno; além disso, por se tratar de uma estrutura verticalizada com quatro níveis hierárquicos distintos, complexa, burocrática e extremamente centralizada, a direção não dispõe de tempo suficiente para estar em contato direto e permanente com todos os cursos, o que certamente ressenete a maioria dos professores. Segundo Champion (1985), todas essas variáveis organizacionais, atreladas às estruturas, implicam no comportamento dos indivíduos da organização. Ampliando, Hall (1984) destaca que o tamanho “afeta não só as pessoas que trabalham na organização mas também aquelas que as contatam como não-membros”(p. 42). Por outro lado, Argyris (*apud* Hall 1984) argumenta

que “as organizações do serviço público assumem a forma que têm, primordialmente, por causa das regulamentações do serviço público” (p. 44).

Não obstante, a estrutura do CEFET permite algumas vantagens que não eram encontradas na estrutura da FUNESP, como por exemplo, a hora atividade. A hora atividade permite que os professores aprimorem-se através de estudos, preparem e planejem aulas. Como nesses horários os professores necessariamente devem estar na escola, permite ainda o contato direto com outros professores, além da preparação de material didático e pedagógico.

No CEFET, ao contrário da FUNESP, a estrutura comporta as coordenações de cursos, o que permite uma ligação entre professores e direção, no que diz respeito à comunicação interna. A princípio, os coordenadores eram impostos pela direção do CEFET. Hoje, no entanto, já é possível observar a participação ativa dos professores na escolha do nome que deve assumir a coordenação de cada curso. Essa mudança se iniciou a partir dos próprios professores e suas coordenação, uma vez que não era praxe no CEFET a indicação de nomes para esses cargos, mas sim, a imposição. Vale ressaltar ainda, que o alto grau de centralização encontrado na estrutura do CEFET, faz dos coordenadores de cursos meros cumpridores de aspectos burocráticos pertinentes aos respectivos cursos, uma vez que, pertencentes ao quarto nível hierárquico, em uma estrutura totalmente centralizada, as coordenações de cursos não possuem nenhum tipo de autonomia, a não ser sobre assuntos corriqueiros, visto que toda e qualquer decisão somente pode ser tomada a partir da autorização dos superiores hierárquicos.

Na FUNESP, devido a uma necessidade formal, havia as chefias de Departamento; porém, na prática, não exerciam suas funções, já que, segundo os professores, não recebiam para isso, o que dificultava, inclusive, a relação direta entre alunos e professores dos seus respectivos cursos, uma vez que os professores somente eram encontrados na escola nos

horários em que estavam em sala de aula. Além disso, a estrutura não permitia e nem propiciava o desenvolvimento de pesquisas ou projetos de extensão sob orientação dos professores.

Analisando o aspecto didático/pedagógico, é possível observar um avanço a partir da incorporação. O CEFET, através de cursos e treinamentos, oferece apoio aos professores que desejam aprimorar e atualizar-se quanto a métodos de ensino, seminários de pesquisas, etc. Uma das grandes conquistas para os professores, observada a partir do CEFET, consiste na possibilidade de afastamento por tempo determinado, a fim de obterem titulação em cursos de mestrado e doutorado, fora da Instituição de origem. Essa política permite, ao mesmo tempo, qualificar e titular professores do CEFET, além de ir ao encontro das exigências, vinculadas às avaliações dos cursos, que vêm sendo implementadas pelo MEC, nos últimos anos. Por outro lado, a titulação dos professores tem levado a um incremento técnico e científico, bem como à perspectiva de desenvolvimento, que se delinea a partir do retorno à Instituição de professores que estão hoje em processo de titulação. Essa característica não era observada na FUNESP, já que a Instituição não dispunha de uma política de desenvolvimento que incentivasse e evidenciasse a possibilidade dos professores ausentarem-se da Instituição para cursar mestrado ou doutorado. Torna-se imperativo afirmar que, diante da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, é imprescindível para as IES (Instituições de Ensino Superior) a titulação dos seus professores, o conseqüente incremento do conhecimento científico, do desenvolvimento de pesquisas, além da extensão. Contudo, é importante ressaltar que na estrutura do CEFET o órgão encarregado de fomentar a P & D está locado no quarto nível hierárquico, sob a forma de seção de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico. Portanto, incorrendo nas mesmas dificuldades encontradas pelas coordenações de cursos, mencionadas anteriormente.

Por outro lado, a comparação feita pelos professores entre o CEFET e a FUNESP, parece não deixar dúvidas que o relacionamento entre os professores e entre professores e direção das duas Instituições culmina em pontos opostos. Enquanto na FUNESP, o relacionamento entre professores e direção era direto e diário, no CEFET, esse relacionamento tornou-se distante e esporádico. Nesse aspecto, Fritz (1997) observa que a estrutura organizacional cria tendências para o comportamento das pessoas. Na FUNESP, os professores sentiam-se partes integrantes de um grupo familiar, uma vez que a estrutura aproximava e propiciava uma relação informal e direta. Esse fenômeno é reconhecido por Morgan (1996) como variante da “cultura organizacional”, quando afirma que “as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto”(p. 125). Por outro aspecto, Champion (1985) relaciona a coesão à satisfação do grupo. Indivíduos que têm relações harmoniosas, e se identificam com o grupo de trabalho, têm maior possibilidade de se sentirem satisfeitos com seus trabalhos. Já Nadler, Hackman e Lawler (1983) afirmam que a intensidade social de um grupo determina o efeito e a influência que este terá sobre a organização. Grupos com alto grau de intensidade social exercem influência nas crenças, atitudes e comportamentos dos seus membros, além de desenvolver histórias e tradições ao longo do tempo, que são aceitas por todos os membros. Além disso, tais grupos geram mais pressão para a conformidade e uniformidade e, ao mesmo tempo, preocupam-se mais com as recompensas e sanções impostas aos seus membros. Por outro lado, os autores chamam a atenção para a direção que essa influência pode tomar, uma vez que tanto pode ser a favor ou contra a organização. Nesse caso, o entendimento e a compreensão da extensão e dinâmica da influência exercida pelo grupo pode auxiliar as lideranças a guiá-la em uma direção construtiva.

No CEFET, alguns professores creditam o distanciamento entre a direção e os professores à esfera pública em que está inserido, ao seu tamanho e à burocracia que permeia as instituições públicas no Brasil. De acordo com Champion (1985), “é provável que o tamanho organizacional afete a natureza das relações superior-subordinado, na extensão em que se encontra maior formalidade entre posições nas organizações maiores em comparação às menores” (p. 145). A burocracia, além de todos os aspectos observados anteriormente por Mintzberg (1984), também influencia o relacionamento da organização. Além disso, Wood Jr, Curado e Campos (1995) destacam que “as organizações burocráticas são capazes de rotinizar e mecanizar cada aspecto da vida humana, minando a capacidade de uma ação criadora” (p. 96). De acordo com Motta (1986), as organizações burocráticas são caracterizadas pela rígida divisão administrativa, hierarquia clara de controle, valorização da comunicação e da integração vertical entre superiores e subordinados, lealdade incondicional à empresa, bem como a obediência disciplinada dos subordinados aos superiores. Além disso, caracterizam-se também, pela altíssima estruturação de atividades, o alto grau de dependências entre as atividades, o fluxo de trabalho relativamente baixo, a alta concentração de decisão e autoridade no topo da hierarquia, atitudes autocráticas e de manipulação, bem como, o alto grau de padronização, normas e regulamentos. O modelo estrutural desse tipo de organização é rigidamente piramidal, e o controle ganha atenção especial. Ampliando, Morgan (1996) faz uma relação direta entre as organizações burocráticas e as organizações mecanicistas, quando afirma que “as organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias” (p. 24). No entanto, observa que é devido ao modo mecanicista de pensamento, que a maioria das organizações é, até certo ponto, burocratizada. Os aspectos das organizações mecanicistas são ratificados por Mintzber (1984), Cury (1994) e Matos (1993), vistos anteriormente.

Na FUNESP, a amizade entre o grupo ia além de suas portas, e era considerada um fator importante ao bom convívio. Além dos encontros diários na FUNESP, os professores promoviam festas e recreações, que beneficiavam o relacionamento do grupo. A amizade tornava o grupo coeso e, na maioria das vezes, as decisões tomadas representavam, além das aspirações, um corporativismo natural de proteção ao grupo. Num comparativo entre a FUNESP e o CEFET, parece ser possível perceber que a interação entre os indivíduos sofre limitações, impostas pela estrutura organizacional. Por outro lado, conforme Ranson, Hinings e Greenwood (1980), as relações sociais formais e informais, que correspondem aos padrões de interação, também podem impor alterações na estrutura da organização. Diante disso, parecem ficar claras a interligação e a interdependência das variáveis organizacionais, como mencionado anteriormente por Fritz (1997).

No CEFET, o grande número de professores oriundos de diferentes regiões, principalmente do sul do Brasil, fez com que, a princípio, não houvesse grupos fortes, interligados por laços de amizades anteriores. Baseado no que diz Wood Jr, Curado e Campos (1995), destaca-se que, a princípio, o relacionamento entre indivíduos com passado profissional diferente, formas distintas de conduta, regionalização e multiculturalidade pode chocar-se num novo ambiente de trabalho, se não houver preparação prévia.

As implicações da mudança FUNESP/CEFET podem ser observadas, em determinados comportamentos, como por exemplo, dos professores que fizeram o concurso para o CEFET, foram aprovados, assumiram e não permaneceram na Instituição. Dentre os motivos da não permanência, está a não adaptação desses professores à nova estrutura. Parece ocorrer, nesse aspecto, o choque de culturas, referenciado anteriormente por Moraes (1996), quando diz ser comum a imposição por parte da incorporadora, da sua própria cultura; não considerando a cultura da incorporada, levando a *turnover*. Habitados a um relacionamento



de amizade e descontração, alguns desses professores sentiram uma diferença marcante, não somente no que se refere ao relacionamento entre os professores, mas também entre os professores e a direção da Instituição. Esse distanciamento fez com que muitos não se adaptassem e deixassem a Instituição, mesmo não admitindo publicamente o real motivo da saída. Neste sentido, Nadler, Hackman e Lawler (1983) observam que o período de adaptação inicial é complexo e freqüentemente difícil, uma vez que envolve expectativas mútuas, nem sempre conscientes, tanto do empregador, quanto do empregado. Conforme Hall (*apud* Nadler, Hackman e Lawler 1983), “o primeiro ano ou mesmo os primeiros – é crucial para o desenvolvimento de um relacionamento saudável indivíduo-organização” (p.58). De acordo com Schein (*apud* Nadler, Hackman e Lawler 1983), durante esse processo inicial de socialização, a organização tenta influenciar o indivíduo, porém, ao mesmo tempo, o indivíduo também tenta exercer influência sobre a organização. Um processo de socialização mal administrado pode levar o indivíduo a afastar-se da organização, motivado, principalmente, pela insatisfação.

Além dos aspectos já mencionados por Fritz (1997), a setorização, característica das organizações mecanicistas, imposta pela estrutura do CEFET, não propicia que os professores de áreas distintas tenham contato direto e permanente entre si. Por outro lado, a relação entre os professores de uma mesma área deveria estar sendo favorecida, já que, no CEFET, os professores, obrigatoriamente, devem cumprir horário de permanência, o que deveria facilitar o contato entre os mesmos. Todavia, parece não ser isso o que está ocorrendo. Mesmo entre professores de uma mesma área, existe um distanciamento, creditado por alguns professores a distorções da visão administrativa, no sentido de que a setorização favorece o controle, mas ao mesmo tempo, desestimula o convívio e a integração humana e incita ao mecanicismo, ao individualismo e à rivalidade entre áreas distintas, mas de uma mesma Instituição. Nesse

sentido, Wood Jr, Curado e Campos (1995) destacam que “o controle sobre as partes inibe o autocontrole e o controle entre as partes, resultando num baixo grau de envolvimento e responsabilidade (...)” (p.97). Além disso, a visão administrativa mecanicista, segundo os mesmos autores, “tende a gerar um comportamento caracterizado pela acefalia, falta de visão crítica, apatia e passividade” (p. 97). Portanto, as condições de trabalho a que estão submetidos os indivíduos determinam a autenticidade do comportamento humano. Segundo Gomes (1994), as organizações precisam eliminar, além das barreiras entre áreas, as barreiras entre os indivíduos. Além disso, considera que a organização, como um organismo vivo, com múltiplas células, ou seja, as pessoas, precisa ser saudável, o que permitirá o crescimento, o aprimoramento, o trabalho em equipe, a troca de experiências, a aprendizagem, que somente se efetivará através da integração e do relacionamento. Por outro lado, para que os indivíduos efetivem suas ações, em direção à integração, primeiramente, sentem necessidade do reconhecimento da sua individualidade, ou seja, cada indivíduo precisa ser percebido como um ser único, acometido de sentimento, necessidades, poder de julgamento e ação. Ampliando esse aspecto da análise, Davis (*apud* Champion 1985) ressalta que “cada homem tem características únicas, mas cada qual é uma pessoa integral e não uma massa de traços separados” (p. 46). As considerações acima parecem não representar as ações do CEFET, uma vez que os professores dizem sentir-se apenas mais um número dentro de uma estrutura que não privilegia o lado humano da organização. Nesse aspecto, a estrutura verticalizada encontrada no CEFET parece evidenciar a cultura de desatenção ao ser humano, bem como de suas habilidades, capacidades e competências. Além disso, caracteriza o CEFET como uma organização burocrática/mechanicista.

Por outro lado, é importante considerar também que alguns dos professores oriundos da FUNESP não se habituaram às diferenças culturais observadas entre uma faculdade

municipal como era a FUNESP e que pode ser equiparada a uma faculdade particular, onde somente compareciam e eram contratados para ministrar um número “X” de horas aulas e a carreira de professores universitários, sistema no qual o CEFET pode ser enquadrado diante desta análise. No sistema universitário espera-se que além do ensino propriamente dito, sejam desenvolvidas também, pesquisa e extensão, uma vez que se busca integrar o conhecimento, a origem empírica e sua aplicabilidade.

No aspecto salarial, a partir do CEFET, a remuneração dos professores, que na FUNESP era efetuada pela municipalidade, passou a ser responsabilidade da União, uma vez que, de uma faculdade municipal, os professores que entraram no CEFET passaram a ser funcionários públicos federais. Isso, de certa forma, explica os salários a que foram submetidos. Há ponderações de que, num primeiro momento, os salários oferecidos pelo CEFET estimulava a participação dos professores na Instituição. Hoje, no entanto, como parece estar acontecendo em todas as universidades públicas federais brasileiras, o salário, por si só, não é considerado um fator motivacional para o exercício da atividade docente nessas instituições de ensino. É importante ressaltar que o fator salarial, entre outros já mencionados, contribuiu para que alguns professores deixassem a Instituição. Os salários são recompensas extrínsecas, e podem, segundo Nadler, Hackman e Lawler (1983), exercer um papel importante na atração e manutenção de um funcionário, uma vez que sua relação com fatores como, satisfação, *status*, prestígio, absenteísmo, rotatividade, motivação e desempenho, entre outros, é direta. De acordo com Champion (1985), “se as recompensas financeiras forem vistas dentro de um arcabouço de necessidades, torna-se fácil compreender os fundamentos da argumentação de que dinheiro leva à satisfação na função” (p. 202). Já Davis e Newstrom (1992) reconhecem que o salário é um tipo de recompensa econômica e reveste-se de importância para o trabalhador, pois representa o devido valor de bens e

serviços que irá comprar. Além disso, o salário representa também um meio social de troca e um símbolo de *status*. No entanto, os autores salientam que “as recompensas econômicas não conseguem prover todas as recompensas necessárias para um indivíduo psicologicamente saudável” (p. 97). Por outro lado, Nadler, Hackman e Lawler (1983) observam que o pagamento, um fator de recompensa extrínseca, como mencionado anteriormente, parece reunir o maior potencial de satisfação. No entanto, ressalta que nenhum tipo de recompensa, por si só, satisfaz plenamente o indivíduo. Incluído às recompensas extrínsecas, o plano de benefícios oferecido pelo CEFET, que compõe-se de um plano de saúde classificado como “bom” pelos professores, pode ser considerado um atrativo à parte; no entanto, não constitui fator de estímulo, nem justifica os baixos salários.

No entanto, ainda considerando o aspecto salarial, para que haja uma melhor compreensão é necessário esclarecer que existem diferenças salariais que envolvem a carreira dos docentes de ensino superior, lotados em Instituições de ensino federais, de acordo com o regime de trabalho e a titulação de cada um. É importante ressaltar que a maioria dos professores entrevistados encontram-se hoje no CEFET, atuando, por opção própria, sob o regime de trabalho 20 horas. Além disso, esses professores se enquadram e são classificados como professores auxiliares, e suas respectivas titulações se restringem, no máximo, à especialização. Diante desse contexto, fica claro que suas remunerações estão muito aquém do que receberiam em uma faculdade particular. Vale esclarecer também que suas principais atividades profissionais são desempenhadas fora do CEFET, seja como profissionais autônomos, liberais, funcionários públicos ou privados.

A percepção da incorporação da FUNESP pelo CEFET, na visão atual dos professores, contempla vários aspectos. Do ponto de vista político, econômico e social, parece ter sido uma grande conquista para Pato Branco e região. É importante considerar, que

a entrada do CEFET em Pato Branco parece estar auxiliando no desenvolvimento da região, uma vez que a movimentação de recursos, advindos dos salários dos funcionários, além dos recursos que são investidos mensalmente pelo CEFET, elevou o índice de recursos financeiros movimentado naquela região. Diante disso, observa-se o surgimento de novas modalidades de comércio, serviços e produtos que são demandados e fomentados a partir do CEFET. Com isso, o aspecto social também foi beneficiado, uma vez que muitos empregos direto e indiretos foram criados. Na FUNESP, o número de funcionários limitava-se a aproximadamente 40 vagas. Dessas, 34 eram destinadas aos docentes e as demais aos técnicos administrativos. Já no CEFET, esse número se elevou consideravelmente, uma vez que hoje o quadro funcional do CEFET/UNED-PB é composto por 210 docentes e 59 técnicos administrativos. Há de se considerar também, que a FUNESP vinha passando por sérios problemas financeiros e administrativos, que em consequência da incorporação, foram extirpados; mesmo sendo uma faculdade paga, a municipalidade, nos últimos tempos antes da incorporação, vinha mensalmente injetando recursos financeiros para sanar dívidas, o que onerava os cofres municipais. Por esse ângulo, parece ser possível conceber a incorporação como a única “salvação”, aspecto aludido anteriormente por Nadler, Gerstein e Shaw (1994). Vale ressaltar ainda que os recursos financeiros, que mensalmente eram investidos na FUNESP, hoje podem ser aplicados em obras e serviços visando o benefício de toda a comunidade. Para os acadêmicos, que obrigatoriamente estariam pagando mensalidades em uma faculdade municipal, o CEFET parece tê-los beneficiado, uma vez que, hoje, dispõem de ensino gratuito. Não obstante, para os professores que anteriormente integravam a estrutura da FUNESP, parece ter ocorrido mais prejuízos do que benefícios. Para os cursos superiores de Pato Branco, parece ser possível observar que, na área de humanas, os cursos que estão hoje sob a responsabilidade do CEFET parecem em consequência da falta de incentivo e

aplicação de recursos materiais e financeiros. Além disso, após a incorporação, houve redução das vagas do curso de Administração e Ciências Contábeis, de 60 para 40 vagas anuais. A tradição do CEFET/PR sempre foi o 2º grau técnico, e em nível superior, as áreas de engenharia. Esta parece ser a razão à falta de empenho do CEFET, junto à área de humanas. Na percepção dos professores, a alternativa para o progresso e desenvolvimento dos cursos dessa área estaria na continuação da FUNESP. O CEFET, por sua vez, poderia ter incorporado somente os cursos que assemelhavam-se ao o seu perfil, ou seja, Agronomia e Processamento de Dados. Os demais cursos, na opinião dos professores, deveriam ter ficado com a FUNESP, uma vez que, independentemente da incorporação, o CEFET, já teria se instalado em Pato Branco, com o intuito de atuar no ensino superior e que hoje, seguramente, já teria novos cursos.

Por outro ângulo, os professores fazem alusões à falta de preparo do CEFET para atuar nos cursos incorporados da FUNESP. Este aspecto remete à falta de estrutura material, humana e financeira, uma vez que o CEFET absorveu todos os cursos superiores da FUNESP, sem previsão orçamentária e sem acréscimo no quadro de pessoal administrativo, o que, num primeiro momento, trouxe problemas sérios de viabilidade. Alguns pontos deixam transparecer a precariedade advinda das questões acima citadas. Na biblioteca verifica-se o pouco investimento por parte do CEFET, no que diz respeito à aquisição de livros, periódicos, revistas, enfim, material de apoio ao ensino, que é fundamental às instituições de ensino, uma vez que beneficia tanto os professores, quanto os acadêmicos. Outro entrave, é a falta de pessoal técnico administrativo, visto que, mesmo tendo aumentado o quadro funcional, ainda resente de número suficiente de pessoal de apoio, o que, muitas vezes, prejudica o exercício, inclusive, do ensino.

No primeiro ano após a incorporação, muitos problemas foram enfrentados. Esse período é chamado de estado de transição e cria desafios, devido a fatores já mencionados por Nadler, Gerstein e Shaw (1994). No primeiro concurso do CEFET, foi aprovado um grande número de professores sem experiência no magistério. Esse aspecto, aliado à falta de maturidade da Instituição e dos seus dirigentes, de estrutura de apoio a esses professores, dentre outros, colaborou para a eclosão de uma série de reclamações por parte dos acadêmicos, que ansiosos com a grande expectativa gerada com a vinda do CEFET a Pato Branco, e até então, não correspondida, revoltaram-se, inclusive, contra os professores. A direção do CEFET-UNED/PB, naquele momento, por sua vez, carecia de habilidade e competência, uma vez que, absolutamente sem experiência em cargos de direção, foram enviadas do CEFET/Curitiba pessoas despreparadas, gerando, com isso, problemas sérios de inconsistência no processo de integração/adaptação/transição de uma Instituição para outra.

Sobre as expectativas de benefícios criadas com a entrada do CEFET, nos cursos superiores de Pato Branco, os professores dispõem das mais diversas opiniões. Há os que se perguntam o que estaria por trás dessa incorporação. Ao mesmo tempo, sugerem que a incorporação teria sido fruto de um posicionamento estratégico ambicionado pelo CEFET, frente aos novos cenários que estariam se delineando em relação ao ensino superior no Brasil. Por outro lado, inferem que a falta de visão do CEFET está dificultando esse posicionamento.

Da data da incorporação até o presente momento, parece ter havido uma mudança de opiniões dos professores, no que diz respeito aos benefícios/prejuízos dessa incorporação. Todavia, destaca-se que, desde o início, houve os que nunca acreditaram nos benefícios da incorporação. O argumento reflete que a FUNESP, com os problemas de administração resolvidos, estaria hoje desenvolvendo suas atividades, concomitantemente com o CEFET, uma vez que, como observado anteriormente, o CEFET, também, já teria seus cursos

superiores. Observa-se pelas verbalizações, que se fossem hoje chamados a defender ou não a idéia da incorporação, estariam unidos, em prol de uma companhia visando a permanência da FUNESP, principalmente em relação aos cursos da área de humanas.

As análises e discussões expostas parecem conduzir à idéia de que grande parte dos problemas enfrentados nos processos de mudanças organizacionais está mais ligado à falta de habilidade das lideranças na condução de tais processos, do que propriamente, na mudança em si. Por outro lado, toda mudança de larga escala, estando nessa categoria, portanto, inseridas as incorporações, provoca alterações substanciais, dentre outras, nas estruturas e no comportamento das pessoas, o que de forma geral predispõe a um período de ajustamento. Neste sentido, Wood Jr, Curado e Campos (1995) observam que é normal um processo de mudança dessa natureza levar um período de três a cinco anos para se completar. A partir dessas análises e discussões foi possível delinear algumas considerações, que serão apresentadas no próximo capítulo.



## 8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo por base as categorias formuladas a partir das informações obtidas através das entrevistas, as quais abrangem de forma geral o contexto da incorporação da FUNESP pelo CEFET, bem como das análises e discussões dessas informações, procurou-se estabelecer um panorama geral dos principais fatores que caracterizam a reação dos professores frente a essa mudança.

Considerando-se as particularidades do contexto pesquisado, é importante ressaltar que as conclusões desse estudo não se aplicam a outras situações que não sejam, especificamente, a amostra estudada, uma vez que todo processo de mudança é caracterizado e conduzido de forma peculiar, por pessoas ímpares e com interesses específicos, o que pode diferenciar toda e qualquer ação e reação. Os fatores citados, entre outros, possivelmente, levariam a conclusões distintas das encontradas no presente estudo.

Isto posto, embora, reconhecidamente, toda prática que tem como objetivo levar a uma mudança organizacional não é uma tarefa fácil, parece ser possível observar que uma parcela considerável das pessoas envolvidas em tais processos e, principalmente, das pessoas que têm como objetivo tomar as decisões que envolvem tais mudanças, por motivos singulares, encontram-se despreparadas, não consideram os benefícios da verdadeira participação e comprometimento entre todos os envolvidos.

Parece ser possível observar que grande parte dos problemas culminados no momento da incorporação da FUNESP pelo CEFET/PR já vinha se arrastando há muito tempo e, simplesmente, extravasou em um momento onde já não se tinham perspectivas ou alternativas de continuação da FUNESP. Os problemas, na sua maioria de ordem política, já que o Prefeito Municipal indicara para a presidência da FUNESP uma pessoa que, segundo

os professores, não dispunha de competência e habilidade humana para exercer o cargo, e além disso, a indicação do nome do diretor da Faculdade, escolhido pelo Prefeito Municipal para exercer a função, mesmo não havendo nada pessoal entre os professores e o diretor, mas contrariados quanto à indicação, fizeram com que, no momento de transição de uma Instituição para outra, a revolta se instalasse, ou seja, problemas não solucionados anteriormente tomaram nova roupagem no momento da incorporação, o que possibilitou aos professores a expressão e exteriorização de sentimentos não considerados anteriormente.

Os professores esperavam participar das discussões que culminaram na incorporação, avaliando e sugerindo alternativas. Não obstante, a falta de ações claras e objetivas, a falta de diálogo e a falta de habilidade das lideranças na condução do processo fez com que os professores se sentissem relegados a um segundo plano e extirpados dos seus trabalhos. A condição de espectadores a que foram relegados os desprestigiou, alterando as condições de *status* e provocando reações adversas.

As pressões, coerções e manipulações sofridas durante o processo fizeram surgir sentimentos que demonstram inferência no estado emocional dos professores. Ainda hoje, referem-se ao fato e às lideranças envolvidas com palavras ríspidas e agressivas, o que pode representar o desconforto psicológico e os sentimentos aflorados no período da incorporação.

Por outro lado, comparadas as duas estruturas, parece ser clara a preferência dos professores pela FUNESP. Essa preferência pode ser explicada pelos fortes laços de amizade existentes entre o grupo de professores e a proximidade dos mesmos com a direção. Condições essas não encontradas na estrutura do CEFET, que, por sua vez, prioriza a formalização, a padronização, o controle, a setorização, que são aspectos capitais do mecanicismo e da burocracia, tão característicos em empresas públicas brasileiras e que produzem desconforto psicológico nos indivíduos, visto que o relacionamento e as condições

básicas de satisfação do ser humano parecem desaparecer em meio a um tratamento mecanicista/burocrático. De certa forma, isso explica a rivalidade entre grupos, a individualidade e o não comprometimento das pessoas na busca dos objetivos organizacionais. Além disso, contribui para a insatisfação e a desmotivação, conduzindo a um baixo desempenho e à perda de profissionais, que insatisfeitos, deixam a Instituição.

É imperativo afirmar também que toda a expectativa criada com a entrada do CEFET em Pato Branco ainda está por se concretizar. Esta questão se explica pela falta de sintonia entre Instituição e comunidade. Para que o CEFET-Uned/PB se firme como uma Instituição de ensino que atenda e supere as expectativas de toda região, e não simplesmente se adapte à realidade, parece ser necessário o envolvimento de todos os profissionais do CEFET, independentemente da área ou curso em que atuam, em uma ampla e irrestrita discussão, visando criar condições de atuação e exercício da criatividade, incrementando assim um diferencial positivo no desenvolvimento dos cursos existentes, e ao mesmo tempo, promovendo o crescimento regional. Não obstante, é imprescindível que os dirigentes do CEFET, em face a um mundo em rápidas transformações, redefinam, dentro de um contexto amplo, os objetivos da Instituição. Todavia, para viabilizá-los se faz necessário um redimensionamento estrutural, considerando o capital humano como grande fomentador de toda e qualquer ação a ser implementada. A atenção deve voltar-se para as pessoas da Instituição, valorizando o conhecimento, as habilidades e peculiaridades que envolvem cada área, conjugando, assim, esforços para o desenvolvimento mútuo.

Esta pesquisa enfatiza, principalmente, o lado humano da organização. Todavia, é importante considerar que Davis e Newstrom (1992) enfatizam as limitações do comportamento organizacional, uma vez que “ele não é uma forma de abolir conflitos e frustrações, só pode reduzi-los. Ele é uma forma de melhorar, não uma resposta absoluta para

os problemas. Ele não irá terminar com a deficiência das pessoas. Ele não poderá substituir um planejamento deficiente, uma organização inábil ou controles inadequados” (p. 186). No entanto, a atenção ao comportamento pode beneficiar as organizações, visto que o aspecto humano se constitui em um importante termômetro, ou seja, um indicador que deve ser considerado, em toda e qualquer tomada de decisão, considerando contudo, todo o contexto organizacional e o sistema social na sua total amplitude.

O presente estudo se propôs a descrever e analisar a reação dos professores frente à mudança estrutural provocada pela incorporação da FUNESP pelo CEFET/PR, o que se acredita foi respondido a termo. Todavia, reconhece-se alguns fatores que podem ser considerados limitadores, visto que o estudo é pautado na percepção somente dos professores que faziam parte da FUNESP no momento da incorporação. Diante disso, para que haja a possibilidade de uma análise contextual mais ampla, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, buscando-se decompor outros aspectos, como por exemplo, a situação política/econômica que levou à incorporação da FUNESP pelo CEFET, a incorporação do ponto de vista dos dirigentes do CEFET e do Poder Público Municipal, a incorporação como fator de desenvolvimento regional. Além disso, recomendam-se novas pesquisas que envolva a estrutura do CEFET, segundo a percepção geral dos professores pertencentes a Instituição. Desta forma, seria possível a confrontação de estudos, visando obter informação sobre a congruência entre objetivos organizacionais, pessoais, políticos, econômicos e regionais.

## 9 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA ENTRE O MEC, A PREFEITURA MUNICIPAL DE PATO BRANCO E O CEFET/PR. Tem por objetivo a conjunção de esforços para efetivar a incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo CEFET/PR. Brasília, 30 mai. 1994.

ALBA-HESKETH, Míriam Martins. Determinantes do comportamento em organizações. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 14, 1990, Belo Horizonte. Anais ... v. 9, p. 199-214.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 29-44.

BOWDITCH, James L, BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Extrato de acordo de cooperação técnica n. 1/94, de 30 de maio de 1994. Estabelece a conjunção de esforços entre o MEC, a Prefeitura Municipal de Pato Branco, a FUNESP e o CEFET/PR, visando à incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo CEFET/PR. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, n.116, 21 jun. 1994.

BRASIL. Portaria n. 229, de 15 de março de 1996. Aprova a transferência de mantenedora da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco, a partir de 1994, mantida pela Fundação de Ensino Superior de Pato Branco, para o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, seção 1, p. 4484, 18 mar. 1996.

BRASIL. Portaria n. 1395, de 23 de setembro de 1993. Institui grupo de trabalho interinstitucional com o objetivo de examinar a viabilidade da incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco, pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Designa ainda, o nome dos componentes de tal comissão. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 1993.

BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CARAVANTES, Geraldo R, CARAVANTES, Cláudia B, BJUR, Wesley E. *Administração e qualidade: a superação dos desafios*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ – UNIDADE DE ENSINO DESCENTRALIZADA DE PATO BRANCO. Informativo: edição histórica, Pato Branco, mai. 1993.

CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994, 2ª edição.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

COMUNICADO N. 2 DA COMISSÃO DE INCORPORAÇÃO DA FUNESP AO CEFET/PR. Trata da definição das ações para a união das duas instituições em 1994. Pato Branco, 23 set. 1993.

CONVÊNIO N. 07/93 ENTRE A FUNESP E O CEFET/PR. Trata da concretização de ações para a efetiva incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo CEFET/PR. Curitiba, 10 dez. 1993.

CURITIBA. Parecer n. 183/92, aprovado em 07 de agosto de 1992 do Conselho Estadual de Educação. Trata da verificação das condições de funcionamento do curso de Agronomia. Curitiba, 06 ago. 1992.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992. v. 1.

FIEDLER, Fred Edward, CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

FREITAS, Henrique, LESCA, Humberto. Competitividade empresarial na era da informação.

**Revista de Administração.** São Paulo, v. 27, n. 3, p. 92-102, jul/set 1992.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São

Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FUNESP. Congregação dos professores da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato

Branco - Ata n. 08/93. Autoriza a incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo CEFET/PR. Pato Branco, 27 out. 1993.

FUNESP. Ofício n. 027/93, encaminhado ao Reitor da Universidade Federal do Paraná, em 24

de março de 1993. Pato Branco, 23 mar. 1993.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In:

**Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. mar./abr. 1995.

GOLEMAN Daniel. Do que é feito um líder. **HSM Management: informação e**

**conhecimento para gestão empresarial,** n. 14, a. 3, p. 68-78, mai./jun., 1999.

GOMES, Débora Dias. **Fator K: conscientização e comprometimento: criando qualidade no**

**ambiente da organização.** São Paulo: Pioneira, 1994.



GONÇALVES, Carlos Alberto, SANT'ANNA, Anderson de Souza. Métodos de intervenção organizacional: uma análise comparativa. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 20, 1996, Angra dos Reis. Anais ... v. 6, p. 509-525.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HEIFETZ, Ronald. Os novos desafios. **HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial**, n. 14, a. 3, p. 60-66, mai./jun., 1999.

HOPPEN, Norberto, LAPOINTE, Liette, MOREAU, Eliane. Avaliação de artigos em sistemas de informação: proposta de um guia. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. [ CD-ROM ], 21, Rio das Pedras – RJ, Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTTER, Jonh P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LERNER, Walter. **Organizações, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOPES, Humberto Elias Garcia. Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 20, 1996, Angra dos Reis. Anais... v. 7, p. 373-392.

- MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARTIN-BARÓ, Ignacio. **Acción e ideología: psicología social desde centroamérica.** 2. ed. San Salvador: UCA, 1985.
- MASSELLI, Rafael Felix. **A interferência dos níveis hierárquicos na confiabilidade das informações e na eficácia da comunicação interna da Telesc.** Florianópolis, 1997. Dissertação de mestrado – CPGA- Universidade Federal de Santa Catarina.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- MINARELLI, José Augusto. A síndrome da demissão e a solução do “*outplacement*”. In: OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. **Disfunções do comportamento na organização... e como tratá-las.** São Paulo: IBECOM, 1987, p. 5-47.
- MINTZBERG, Henry. **La estructuración de las organizaciones.** Barcelona: Ariel, 1984.
- MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações.** Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Organizações e poder: empresa, estado e escola.** São Paulo: Atlas, 1986.

MUNIZ, Ian de Porto Alegre. **Reorganizações societárias**. São Paulo: *Makron Books*, 1996.

NADLER, David A, GERSTEIN, Marc S, SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADLER, David A, HACKMAN, Richard J, LAWLER, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1995.

PETTIGREW, Andrew. On studying organizacional cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, dec./1979.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PATO BRANCO. Resolução n. 11/93, de 27 de outubro de 1993. Aprova a incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo CEFET/PR. **Gazeta do Sudoeste**, Pato Branco, 30 dez. 1993.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PATO BRANCO. Lei n. 1.235 de 09 de agosto de 1993. Autoriza o Executivo doar todo patrimônio com uso cedido à FUNESP para o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Pato Branco, 09 ago. 1993.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PATO BRANCO. Decreto n. 1,952, de 08 de julho de 1992. Revoga o Decreto n. 1.488/89 e revigora o artigo 12 e seus parágrafos, dos Estatutos da FUNESP. Pato Branco, 08 jul. 1992.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PATO BRANCO, CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ. Proposta de incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. [s.l.] [1993?].

PROTOCOLO DE INTENÇÕES ENTRE O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO, A PREFEITURA MUNICIPAL DE PATO BRANCO E O CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ. Trata da conjugação de esforços para a efetiva incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco, pelo CEFET/PR. Brasília, jun. 1993.

RANSON, Stewart, HININGS, Bob, GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

RELATÓRIO DA COMISSÃO INSTITUÍDA PELA PORTARIA N. 946, DE 16 DE AGOSTO DE 1993. Apresenta propostas de funcionamento para o CEFET-Uned/PB para o início de 1994, com a união das duas instituições. Pato Branco, 27 ago. 1993.

RELATÓRIO DA COMISSÃO INSTITUÍDA PELA PORTARIA MUNICIPAL N. 202/93, DE 03 DE AGOSTO DE 1993. Trata da avaliação do Patrimônio da FUNESP. Pato Branco, 05 ago. 1993.

RELATÓRIO DA COMISSÃO DESIGNADA PELA PORTARIA MINISTERIAL N. 1395, DE 23 DE SETEMBRO DE 1993. Examinar a viabilidade da incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo CEFET/PR. Brasília, 04 nov. 1993.

RELATÓRIO DA COMISSÃO DESIGNADA PELA PORTARIA N. 946, DE 16 DE AGOSTO DE 1993. Trata de providências e alterações no modo de trabalho da comissão.

Curitiba, 24 nov. 1993.

REVISTA DO CEFET/PR. Curitiba: publicação bienal de divulgação interna e externa do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

RUBIN, Herbert J, RUBIN, Irene S. *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SENGE, Peter *et al.* *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SIMCSIK, Tibor. *O.M.I.S.: organização, métodos*. São Paulo: Makron *Books*, v. 1, 1992.

STEVANATO, Luis Arnaldo. *Compreendendo as dificuldades na implantação de um sistema de informação gerencial: contribuições do modelo de mudança organizacional de larga escala. Caderno de Pesquisa em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, v. 1, n. 1, p. 19-25, 1995.*

TAVARES, Maria das Graças Pinho. *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica de mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da Teoria Administrativa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro.** Rio de Janeiro: Record, 1970.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD JR, Thomaz, CURADO, Isabela Baleeiro, CAMPOS, Humberto Marcelo de. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma.** In: WOOD JR, Tomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

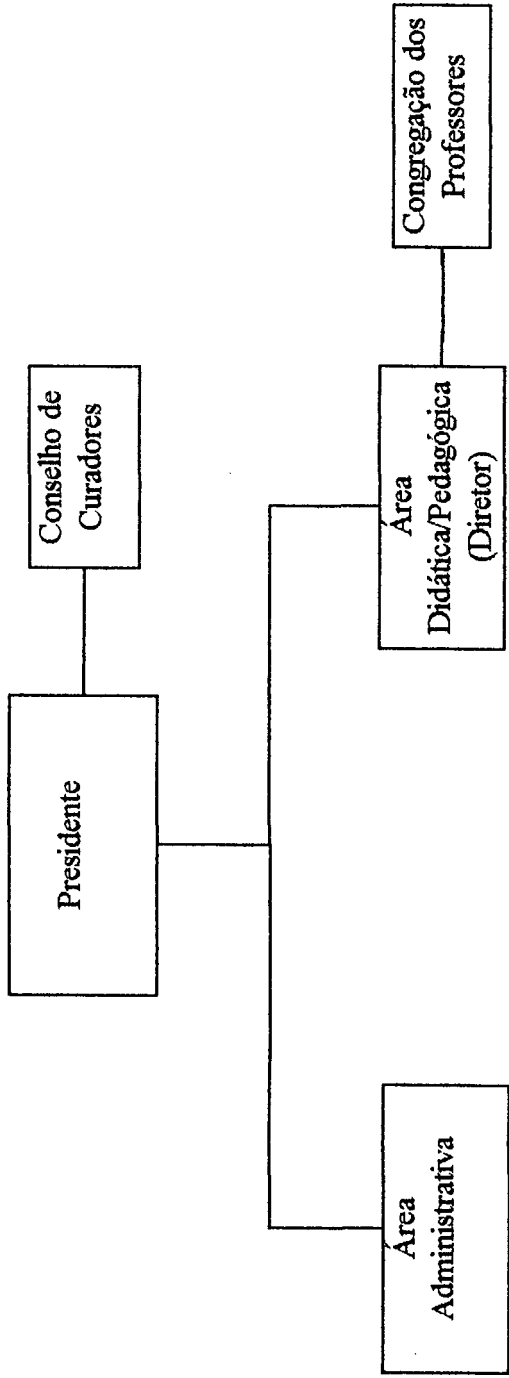
WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional: introdução ao tema.** In: WOOD JR, Tomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul /SC.** Florianópolis, 1996. **Dissertação de mestrado – CPGA- Universidade Federal de Santa Catarina.**

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** Beverly Hills: Sage, 1984.

ZANELLI, José Carlos. **Pesquisa qualitativa em psicologia e administração.** In: TAMAYO, Alvaro, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997, p. 83-94.

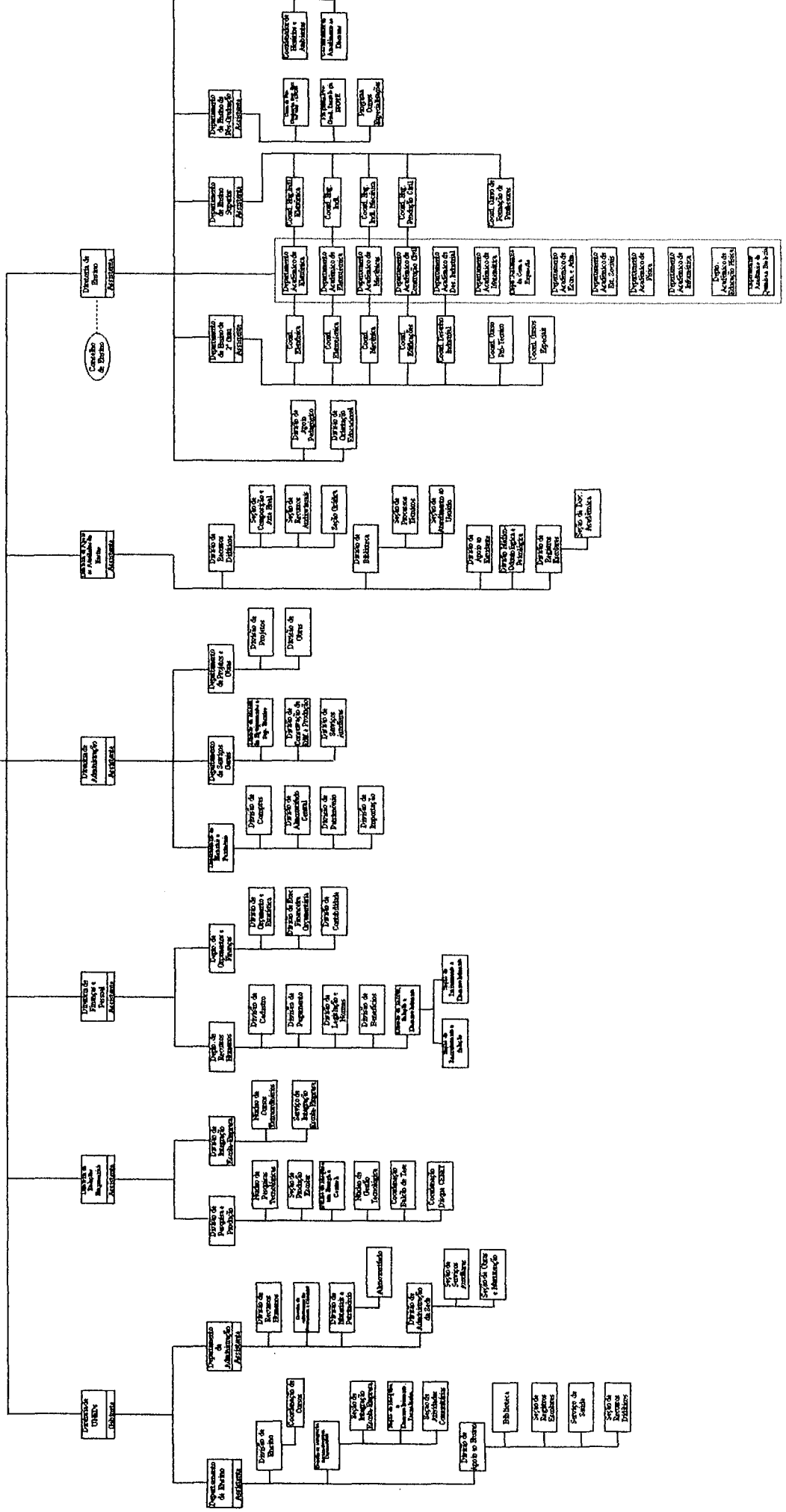
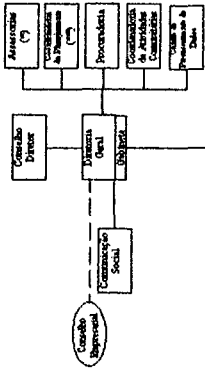
ORGANOGRAMA DA FUNESP



# ORGANOGRAMA DO CEFET-PR

Assessorias: (\*) de Relações Interinstitucionais, de Reformulação dos Estatutos e Regimento, de Administração das UNEDs.

Coordenadoria de Planejamento (\*\*\*) de Obras, Equipamentos, Ensino e Fomento.





ORGANOGRAMA DO CEFET-PR - UNIDADE DE PATO BRANCO (antes da incorporação)

