

**Gestão da cultura organizacional no Instituto Federal: limites, desafios e rotatividade docente na Amazônia Sul Ocidental****Management of organizational culture at the Federal Institute: limits, challenges and teaching turnover in the South Western Amazon**

DOI:10.34117/bjdv6n6-475

Recebimento dos originais: 11/05/2020

Aceitação para publicação: 20/06/2020

**Francislene Rosas da Silva**

Formação acadêmica: Professora Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica ProfEPT

Instituição: Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul

Endereço: Estrada da APADEQ, nº 1.192, Bairro Nova Olinda – Cruzeiro do Sul – AC

E-mail: francislene.silva@ifac.edu.br

**Ronegildo de Souza Silva**

Formação acadêmica: Técnico Pedagogo Mestrando em Educação Profissional e Tecnológica ProfEPT

Instituição: Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul

Endereço: Estrada da APADEQ, nº 1.192, Bairro Nova Olinda – Cruzeiro do Sul – AC

E-mail: ronegildo.silva@ifac.edu.br

**Hellen Sandra Freires da Silva Azêvedo**

Formação acadêmica: Professora Doutora em Biodiversidade e Biotecnologia

Instituição: Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul

Endereço: Estrada da APADEQ, nº 1.192, Bairro Nova Olinda – Cruzeiro do Sul – AC

E-mail: hellenfreires@gmail.com

**José Marlo Araújo de Azevedo**

Formação acadêmica: Professor Doutor em Biodiversidade e Biotecnologia

Instituição: Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul

Endereço: Estrada da APADEQ, nº 1.192, Bairro Nova Olinda – Cruzeiro do Sul – AC

E-mail: jose.azevedo@ifac.edu.br

**RESUMO**

A pesquisa objetiva analisar a gestão da cultura organizacional nos Institutos Federais a partir do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul, apontando os limites, desafios e rotatividade dos docentes, bem como as perspectivas de mudanças e melhorias para gestão da cultura organizacional. O servidor ao ingressar na instituição precisa se apropriar do conhecimento relativo a cultura organizacional, as formas de organização e gestão escolar, tais elementos lhe assegurarão meios e condições para a consecução dos propósitos e objetivos educacionais. A pesquisa foi realizada no IFAC - Campus Cruzeiro do Sul, foram realizadas investigações bibliográficas, documentais e aplicação de questionários semiestruturado aos docentes. Verifica-se que no Campus Cruzeiro do Sul a gestão da cultura organizacional apresenta limitações, representando desafios para a inserção na carreira, especialmente para a prática docente. Observa-se relevância do conhecimento da cultural

organizacional para garantir ao servidor melhor adaptação na instituição, bem como êxito nas atividades educacionais.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Educação profissional. Identidade institucional. Gestão escolar.

### **ABSTRACT**

The research aims to analyze the management of organizational culture at Federal Institutes from the Federal Institute of Acre, Campus Cruzeiro do Sul, pointing out the limits, challenges and turnover of teachers, as well as the perspectives of changes and improvements for the management of organizational culture. When entering the institution, the server needs to appropriate the knowledge related to organizational culture, the forms of organization and school management, such elements will ensure the means and conditions for the achievement of educational purposes and objectives. The research was carried out at IFAC - Campus Cruzeiro do Sul, bibliographical and documentary investigations and semi-structured questionnaires were applied to teachers. It appears that at the Cruzeiro do Sul Campus the management of organizational culture has limitations, representing challenges for insertion in the career, especially for teaching practice. Relevance of knowledge of organizational culture is observed to guarantee the server a better adaptation in the institution, as well as success in educational activities.

**Keywords:** Organizational Culture. Professional Education. Institutional Identity. School Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

O servidor ao ingressar em uma instituição passa a fazer parte de um novo contexto social. Esta nova realidade é constituída por elementos que, em conjunto, irão compor o universo organizacional. Dentre os elementos que compõem a realidade de uma organização, tem-se a cultura, que surge a partir de experiências vividas pelos seus membros. Registros dos primeiros estudos sobre a cultura das sociedades remontam ao século XIX, e posteriormente foram aplicados às organizações, já que estas também são unidades sociais capazes de gerar sua própria realidade. Assim, estudos passaram a abordar a cultura organizacional, apresentando sua conceituação (SCHEIN, 2009), seus elementos (LIBÂNEO et al., 2012), suas dimensões (LUCK, 2009) e as formas de administrá-la (CHIAVENATO, 2010).

Atualmente, a função da escola com a educação é promover o desenvolvimento integral dos educandos nos aspectos cognitivos, sociais, físicos, culturais e afetivos, proporcionando o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (LDB 9.394/1996). Esta formação integral do sujeito será alcançada por meio de ações educacionais que são viabilizadas pela gestão e organização escolar, tais práticas estão articuladas diretamente pelas formas de gestão e organização institucional que são necessárias para o êxito e sucesso da instituição.

A cultura se constrói pela história da organização e vai se reconstruindo com o passar do tempo, sendo que é na escola que se evidencia a construção da cultura organizacional constituída

pelas normas, procedimentos, características, funções, pela atuação dos diferentes atores e suas histórias, que são características peculiares de cada organização, que irá defini-la como exclusiva e diferente das demais com suas características próprias.

Desse modo, se torna crucial para o novo servidor o conhecimento da cultura organizacional e da estrutura organizacional da Rede Federal em âmbito nacional, regional e local, pois cada unidade de ensino possui suas semelhanças e especificidades, cada instituto possui suas experiências e suas particularidades construídas a partir de sua implantação e do processo de regionalização que consolidam a construção da identidade e da cultura organizacional.

A linha norteadora da discussão da presente pesquisa visa mostrar as concepções de *Gestão da Cultura Organizacional* e suas contribuições para a atuação dos docentes no contexto dos institutos federais, especialmente, apontando os limites, desafios e a rotatividade dos docentes, buscando entender qual o papel da cultura organizacional nas formas de organização e gestão institucional e sua importância para a efetivação da qualidade do ensino na instituição, mediante a construção da identidade institucional e por consequência a permanência do servidor na instituição.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa foi desenvolvida no Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul com 30 servidores docentes que atuam na Educação Básica Técnica e Tecnológica (EBTT) nos diferentes níveis e modalidades de ensino.

Para consecução do presente artigo, definiu-se como tipo de estudo a pesquisa bibliográfica e documental.

A investigação iniciou com a pesquisa bibliográfica com o levantamento das bases conceituais que tratam da cultura organizacional no contexto escolar e a gestão da cultura institucional tendo como principais referências: Teixeira (2002), Certo (2003), Araújo (2009), Schein (2009), Luck (2009), Chiavenato (2010), Libâneo *et al.* (2012), Oliveira (2014),

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange bibliografia do tema a ser investigado desde publicações avulsas até comunicações orais (LAKATOS; MARCONI, 2008, p. 57). Para os autores, a pesquisa bibliográfica compreende oito fases distintas, sendo elas: escolha do tema; elaboração do plano de trabalho; identificação; localização; compilação; fichamento; análise e interpretação, e pôr fim a redação.

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas sobre a temática em estudo, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Ainda para o autor, qualquer

trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

A pesquisa documental foi necessária para aprofundamento do objeto de estudo, tendo por finalidade realizar um levantamento de dados nos documentos da instituição tais como: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Organização Didática Pedagógica (ODP), Projeto Pedagógico dos Cursos (PPCs), Código de Ética Discente, Organograma Institucionais, resoluções e normativas que tratam de informações inerentes a organização institucional e seu funcionamento. Gil (2008, p. 51) conceitua a pesquisa documental afirmando que a mesma “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

O delineamento proposto na pesquisa se constituiu de um Estudo de Caso que se configura pela possibilidade de compreensão crítica do objeto de investigação. Para Yin (2001, p. 32-34), estudo de caso é uma investigação empírica que envolve um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso pode ser aplicado para:

[...] explicar vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos; [...] descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre; [...] ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação; [...] explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados, ou ainda, ser uma ‘meta-avaliação’ - estudo de um estudo de avaliação. (YIN, 2001, p. 34).

Como objeto de coleta de dados, optou-se por questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas a 30 docentes visando obter informações a respeito da compreensão sobre a constituição da organização institucional nos aspectos legislativos, estruturais e os fluxos organizacionais da instituição que permeiam a construção da identidade e da cultura organizacional dos servidores. Para Severino (2016, p. 134) o questionário representa o conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo.

Para a realização das análises, construiu-se um banco de dados com as informações obtidas nos questionários. Posteriormente, os dados foram sistematizados no programa Excel for Windows®. Para a confecção dos gráficos foi utilizado o programa estatístico Origin®, versão 6.0 (Microcal Origin®, 6.0, USA). Vale ressaltar que todas as pessoas que responderam o questionário foram orientadas a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE em duas vias, uma ficando com o participante e outra com o pesquisador.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 CONCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DOS IFS

O conceito de cultura envolve uma diversidade de abordagens sociológicas e antropológicas. Etimologicamente, o conceito de cultura tem raiz na palavra *cultus*, referindo-se ao desenvolvimento do indivíduo por meio da educação e instrução (GAETANI, 1999).

Para Morgan (1996), a cultura se refere como “um padrão de desenvolvimento, que influencia nos sistemas sociais de conhecimento, na ideologia, nos valores, nas leis e nos rituais cotidianos”.

Estudos relacionados à cultura organizacional emergem principalmente a partir da década de 70 por Andrew Pettigrew, que introduziu o conceito antropológico de cultura no ambiente organizacional, demonstrando que conceitos como valores, mitos, rituais, podem ser aplicados aos estudos organizacionais (OLIVEIRA, 2014, p. 54).

Schein (1996) um dos autores mais referenciado a respeito da cultura organizacional entende que esta, se constitui como

[...] um modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem para lidar como os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos novos membros como a maneira mais correta para se perceber-se pensar, e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1996, p. 233)

Nessa perspectiva, as organizações como culturas permitem um olhar na condução do planejamento e administração, com novas possibilidades de significados compartilhados que irão permitir um novo acompanhamento e orientação na organização. Pois, estas organizações não são constituídas apenas por um aglomerado de pessoas exercendo suas funções, mas, sobretudo, compõe-se das relações, dos grupos internos que se organizam e possuem suas crenças, suas singularidades e valores.

Partindo desse pressuposto, um docente ao ingressar em uma instituição escolar precisa conhecer sua estrutura organizacional, as funções exercidas por cada setor institucional, bem como compreender as práticas culturais da organização, da gestão escolar e os fluxos organizacionais.

Portanto, cada instituição de ensino tem sua própria cultura, e esta pode ser modificada por todos os atores do processo educacional, podendo ser construída, discutida, avaliada e planejada de acordo com os interesses de cada organização, buscando atender as aspirações da instituição escolar.

Para Libâneo *et al.* (2012) a cultura organizacional é o ponto de ligação entre as áreas da organização e gestão escolar, perpassando as ações institucionais direcionadas ao Projeto-Pedagógico-Curricular, Currículo, Gestão, Desenvolvimento Profissional e Avaliação (Figura 1).

Figura 1 - Representação esquemática da Cultura Organizacional: ponto de ligação com organização e gestão da escola



Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Libâneo *et al.* (2012, p. 442)

Verifica-se que a cultura organizacional é fundamental para a efetivação das ações de formulação, desenvolvimento profissional e avaliação do projeto-pedagógico-curricular, bem como a tomada de decisões, na estrutura organizacional, nas relações humanas, nas ações de formação continuada e nas práticas avaliativas (LIBÂNEO *et al.*, 2012, p. 442).

Um fator determinante que destacamos como desafio encontrado nas instituições de ensino, refere-se aos aspectos relacionados às interações coletivas, às experiências, a administração dos conflitos, o clima organizacional, os interesses e divergências que podem interferir negativamente no interesse coletivo e na identidade da organização.

Desta forma, é imprescindível a atuação do líder como gestor da equipe, capaz de compreender a individualidade de seus subordinados garantindo um ambiente favorável, amistoso e harmonioso,

Cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças partilhados que os membros da organização têm a respeito do funcionamento e da existência de sua organização. O tipo de cultura organizacional que está presente em qualquer organização pode ser descoberto estudando-se a combinação especial da organização de símbolos de status, tradições, história e ambiente físico. Uma gerência que entenda o significado de todos esses fatores pode usá-los para desenvolver uma cultura organizacional (CERTO, 2003, p. 385).

A cultura organizacional nos permite a ampliação do conhecimento das ações desenvolvidas na instituição de ensino, como são construídas e preservadas as crenças, as concepções, os códigos, a simbologia, os valores pela comunidade escolar, que peculiarizam a construção da identidade institucional.

Conhecer a cultura organizacional é fator primordial para os membros de uma instituição, tendo em vista que, são através dessas ações que são transmitidas as estratégias de integração ao novo funcionário à organização, valores, socialização, normas de conduta e, comportamentos que são

exigidos o que lhe permitirá integrar a equipe da instituição.

Conforme afirma Morgan (1996) a escola como espaço sociocultural, é um *locus* adequado para a utilização da abordagem da cultura organizacional, tendo em vista a necessidade do conhecimento dos traços culturais, das suas trocas simbólicas, da codificação e decodificação de sua iconologia de múltiplas linguagens e rituais cotidianos.

Nesta perspectiva faz-se necessário que o docente iniciante tenha acesso a cultura organizacional dos IFs, sendo relevante conhecer o processo histórico do ensino técnico brasileiro com 100 anos de existência, desde a criação das Escolas de Aprendizes Artífices em 1909, à criação dos Institutos Federais pela Lei 11.892/2008. Bem como, se apropriar do contexto histórico através da memória institucional da atuação dos servidores pioneiros, suas experiências e contribuições que consolidaram a implantação, a constituição e construção da identidade institucional.

Os Institutos Federais surgiram para o fortalecimento de uma política social de valorização ao desenvolvimento local e regional, estrategicamente pensados em locais periféricos e distantes dos grandes centros, visando o desenvolvimento social, político, econômico e cultural, tendo como alvo principal o compromisso de melhorar as cadeias produtivas locais. Para além disso, os institutos buscam a promoção do desenvolvimento científico, tecnológico, articulado ao trabalho como princípio educativo, oportunizando os jovens uma formação com bases nas premissas da integração e da articulação entre a ciência, tecnologia, cultura, conhecimentos gerais, específicos e de investigação científica, tendo essas dimensões como necessárias para promoção da formação integral e omnilateral, de cidadãos autônomos, qualificando-os com saberes necessários ao exercício laboral e no desempenho das ações de ensino, pesquisa e extensão.

Com o plano de expansão da Rede Federal, buscando a universalização da Educação Profissional e Tecnológica em todo o território nacional através dos IFs, novas diretrizes foram estabelecidas visando essa expansão e atuação dos Institutos Federais a partir de três dimensões. A *dimensão geográfica* buscava a interiorização e universalização da Educação Profissional e Tecnológica nos Estados da federação que ainda não possuíam a mesma. A *dimensão do desenvolvimento*, que tem por objetivo a criação e a expansão de novos *Campi* nos municípios contribuindo com arranjos produtivos locais e o desenvolvimento social e econômico dessas localidades. E a *dimensão social* que visa promover o desenvolvimento econômico e social, dos habitantes com baixa renda que vivem extrema pobreza (SILVA; TERRA, 2013).

Neste sentido, é necessário que essas informações sejam repassadas aos docentes iniciantes, no processo que classificamos como acolhimento do servidor. Este acolhimento que deve ser idealizado pelos gestores dos *Campi*, em colaboração com os docentes veteranos, pode contribuir no processo de criação da identidade institucional e o fortalecimento da cultura organizacional. Assim

como na atuação do docente iniciante no processo de ensino aprendizagem a partir do conhecimento da realidade cultura, social e cadeia produtiva local, contribuindo para uma ação docente contextualizada.

Desse modo, destacamos como relevante que o novo servidor ao ingressar na instituição obtenha o conhecimento da cultura organizacional no qual estar sendo inserido, compreenda os fluxos organizativos, os processos políticos, administrativos, jurídicos e pedagógicos de sua instituição, buscando aprimorar o desempenho de suas atividades minimizando eventuais problemas que possam surgir na realização de suas funções.

### 3.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL: LIMITES, DESAFIOS E ROTATIVIDADE DOCENTE NO CONTEXTO DO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE – CAMPUS CRUZEIRO DO SUL

O processo de inserção profissional é construído a partir do momento em que o servidor é apresentado ao contexto da instituição e adquire o conhecimento da cultura organizacional. Para Libâneo,

A cultura é um conjunto de conhecimentos, valores, crenças, costumes, modos de agir e de comportar-se adquiridas pelos seres humanos como membros de uma sociedade. [...] Cultura organizacional pode, então, ser definida como o conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular (LIBÂNEO *et al.*, 2012, p. 439-441).

É na fase de inserção que os docentes necessitam serem apresentados a sua instituição e serem acolhidos e integrados aos Institutos Federais, facilitando sua ambientação pelos colegas, diretores e toda a equipe, desse modo se sentirão mais seguros, autônomos e partícipes nos processos burocráticos e organizacionais da instituição. A gestão pedagógica e administrativa deve caminhar juntos influenciando uma a outra, pois, uma visão unilateral pode ocasionar problemas na instituição e o alinhamento destas, contribui para o objetivo maior dos IFs, a “formação de profissionais e cidadãos de qualidade e valor” (MONTEIRO, 2018, p. 287).

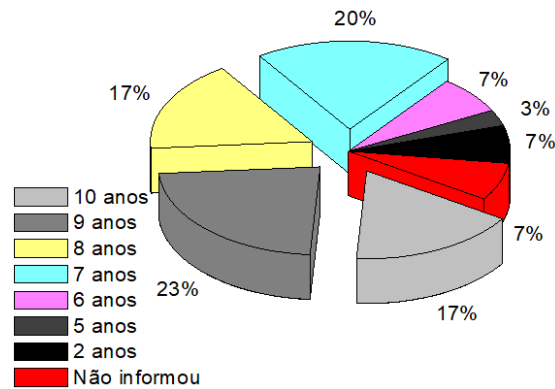
Os dados apresentados nessa pesquisa parte da análise documental e da aplicação de questionário semiestruturado há 30 docentes que atuam no IFAC, Campus Cruzeiro do Sul, os dados levantados com os respectivos docentes nos permitiram aprofundar a compreensão das percepções sob as múltiplas perspectivas da cultura organizacional do Instituto Federal no âmbito institucional. O público alvo de investigação da pesquisa, foram docentes que ingressaram no período de 2010 a 2019. No Gráfico 1 é possível verificar o tempo de serviço dos docentes que participaram da pesquisa.

Verificou-se que os docentes participantes da pesquisa que atuam no Campus Cruzeiro do Sul, apresentam de 3 a 10 anos de efetivo exercício. A maioria dos docentes (57%) estão exercendo sua função no instituto a 8 anos ou mais e apenas (7%) estão com apenas 2 anos de profissão. Estes resultados mostram que os docentes possuem tempo considerável de atuação e conhece o histórico



da instituição. Vale ressaltar que 17% dos docentes estão desde 2010, ano em que foi criado o Instituto Federal do Acre. Destaca-se ainda que no Campus Cruzeiro do Sul, em função da remoção e redistribuição tem docentes com menos de 6 meses de efetivo exercício.

Gráfico 1 - Tempo de serviço dos docentes participantes da pesquisa que atuam no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

O professor que atua há mais anos na profissão torna-se referência, e encontra menor dificuldade para lidar com a cultura da instituição e sua organização. No entanto, os docentes que estão iniciando suas atividades são aprendizes acerca dessa cultura institucional e atuação pedagógica. Segundo Pagnez (2010) somente após o terceiro ano, o docente passa por um momento de desenvolvimento profissional, um processo pelo qual articula teoria e prática para aperfeiçoamento dos domínios intelectuais, institucional, pessoal, pedagógico e social.

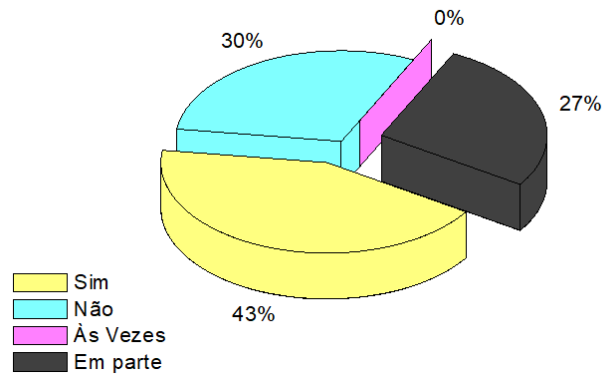
Docentes iniciantes do IFAC, Campus Cruzeiro do Sul, ao chegarem na instituição deparam-se com uma estrutura organizacional consolidada com ensino, pesquisa e extensão em andamento. Com isso, é preciso dispor de ferramentas para apresentar aos novos docentes a trajetória histórica do campus, troca de experiência com grupo de professores veteranos que contribuíram para a implantação e funcionamento da instituição, para a criação da identidade institucional do campus, favorecendo desenvolvimento local e regional.

Nesse sentido, torna-se necessário que a gestão oportunize momentos de apresentação da instituição por meio de divulgação de informações referentes ao contexto histórico da Rede Federal, sua finalidade, leis, decretos, normativas e diretrizes que a regulamentam, dando ênfase ao processo de acolhimento e integração do servidor ingressante ao contexto da cultura organizacional, buscando informá-los sobre os fluxos e estruturas organizacionais que permeiam o universo da instituição.

De acordo com os dados levantados na pesquisa junto aos docentes do IFAC, Campus Cruzeiro do Sul, foi possível observar que quando questionados se foram fornecidos documentos inerentes a sua prática educativa como: Projeto Político Pedagógicos dos cursos ofertados no Campus,

Organização Didática Pedagógica, Planos de Cursos, plano de desenvolvimentos institucional entre outros, 43% afirmaram que sim, 30% que não e 27% em parte, tiveram acesso aos documentos, o que passa a ser preocupante, considerando a importância para a formação da identidade institucional impactando na atuação docente e desta forma nos processos de ensino e aprendizagem (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Percentagem de servidores docentes que tiveram orientação sobre os documentos inerente a sua prática docente no início da carreira, no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Diante dos resultados apresentados verifica-se que 57% dos docentes relataram que não tiveram (em sua totalidade) acesso aos documentos institucionais, sendo que tais documentos devem ser amplamente divulgados e fornecidos aos servidores para o conhecimento da estrutura organizacional da instituição. A ausência do conhecimento dos fatores relacionados à cultura organizacional pode interferir na atitude de todos os envolvidos no seu local de trabalho, conseqüentemente, quando bem gerenciada pelo líder gera resultados positivos.

O resultado apresentado no gráfico acima se reafirma nas falas dos docentes quando foram questionados sobre se estes tiveram acesso aos documentos institucionais como PDI, PPC, ODP, Código de Ética Discente, normativas e regulamentos internos, além de orientações relativas ao contexto histórico e a implantação da Rede Federal, nesse sentido foi relatado pelos professores,

Somente tive acesso aos PPCs dos cursos. Fui obtendo essas informações com o tempo, aliás, alguns citados não existiam. Não tive essas informações, ao entrar na instituição. Tive acesso, entretanto, eu que fui atrás de saber onde conseguia, não foram enviados a mim. O acesso de grande parte desses documentos foi pelo site e algumas explicações em reuniões, nenhuma das ações foram apresentadas. Tivemos orientações externas de professores com larga experiência na rede de outros institutos federais. (Docentes EBTT- IFAC).

Preocupar-se com a cultura organizacional é fundamentalmente importante para a construção da identidade institucional e comprometimento dos funcionários com a instituição. Portanto, é necessário ficar atentos para que as disfunções que são tendências desta cultura não atrapalhem seus benefícios, e para que a cultura organizacional seja absorvida, compreendida e faça parte dos

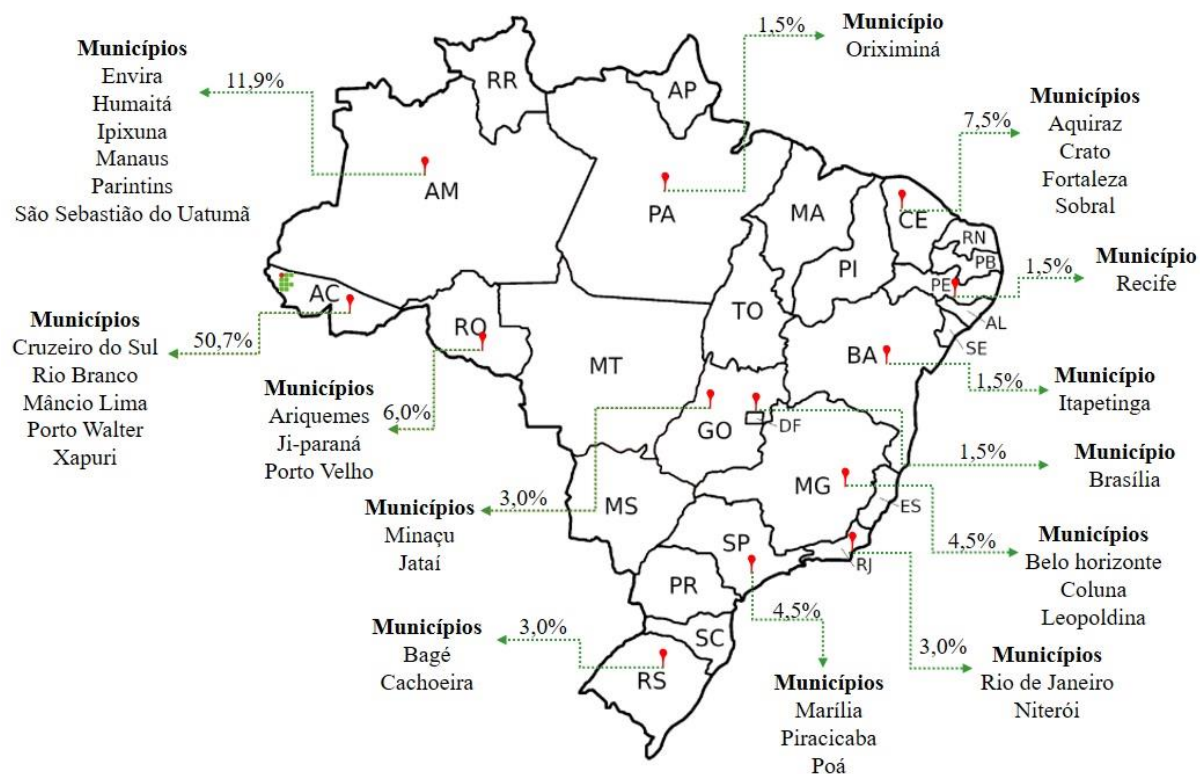
membros da instituição, sendo que esta promoverá uma melhor adaptação e socialização dos docentes, processos indispensáveis a serem implementados nos Institutos Federais.

Para Oliveira (2014) é relevante enfatizar que a cultura organizacional é construída através da contribuição dos membros da instituição. Sendo que esta é construída pelos professores, através da sua prática docente, da relação com os alunos, com os pares, e outros membros da instituição, que acabam criando valores, posturas, visões de mundo que influenciam, de forma significativa na cultura da escola.

Destacamos ainda, que a comunidade externa contribui na cultura organizacional da instituição de ensino. Com um olhar voltado para os institutos federais, a comunidade externa poderá contribuir significativamente com os arranjos produtivos locais, onde esta cultura deve ser repassada ao professor ingressante, principalmente considerando que muitos professores dos IFs são de diferentes estados brasileiros e estes devem conhecer a comunidade local e o contexto que estar inserido, visando um processo de ensino contextualizado que atenda as expectativas da comunidade e contemple a realidade dos discentes.

No Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul os docentes são de diferentes Estados da federação, o que é enriquecedor e ao mesmo tempo desafiador, pois estes servidores ao ingressarem na instituição advém de outra realidade, alguns com vasta experiência adquiridas em outros Estados, outros nenhuma, nesse sentido, precisam se apropriar do contexto local e de suas especificidades para que atenda efetivamente os arranjos produtivos locais e contribuam com o desenvolvimento econômico regional. Portanto, sendo necessário conhecer o público e a realidade local em que estar inserido, para que assim, possa contribuir e fortalecer as cadeias produtivas. Na Figura 2 é possível verificar a naturalidade dos 67 docentes que atuam no Campus Cruzeiro do Sul e o quantitativo por Estado.

Figura 2 - Naturalidade dos servidores docentes que atuam no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul

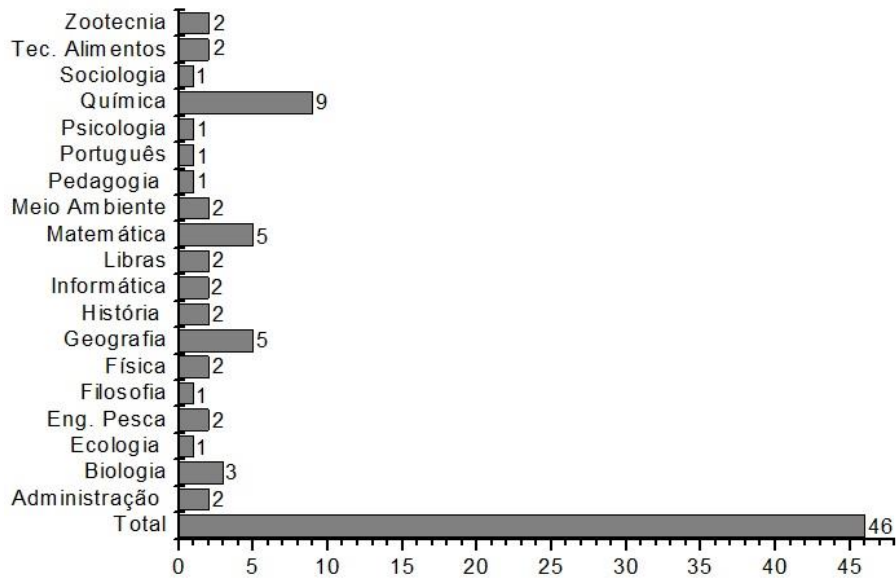


Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Na Figura 2 é possível verificar que o Campus Cruzeiro do Sul apresenta um quadro de docentes composto por 50,7% com naturalidade acreana. Entretanto, 49,3% são naturais de outros Estados pertencentes as 5 regiões que compõem o território brasileiro. Ressalta-se que o corpo docente advém de 34 municípios das diferentes regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul.

Considerando que essa diversidade pode estar presente em outros *Campi*, o papel dos gestores nos institutos federais é fundamental no processo do acolher e integrar os servidores ingressantes, pois se estes forem bem acolhidos e integrados se sentirão parte da instituição ocasionando melhor desempenho em suas funções e adaptação na instituição, podendo minimizar os riscos de rotatividade dos servidores com pedidos de redistribuição, remoção, posse em outro cargo de maior afinidade em outra localidade e exoneração à pedido. Esta problemática é vivenciada no Campus Cruzeiro do Sul, conforme observado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Quantitativo da rotatividade de docentes no período de 2010 a 2020 e suas respectivas formações, no Campus Cruzeiro do Sul



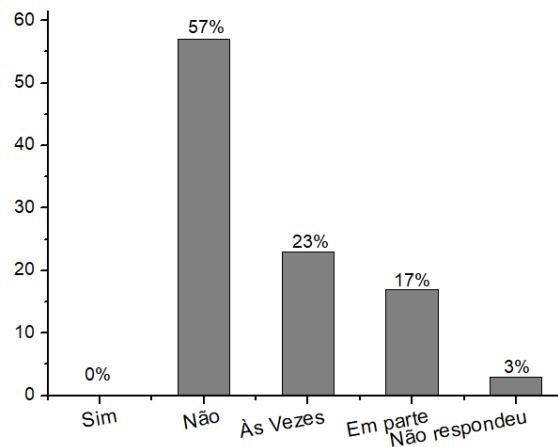
Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Verifica-se que com uma década de atuação houve grande rotatividade de servidores docentes no Campus. Durante esse período, 46 docentes de 19 áreas de formação deixaram a instituição. Muitos foram os motivos que levaram a saída dos servidores a saber: redistribuição (39%), remoção (43,4%), permuta (4,4%), decisão judicial (2,2%), exoneração (4,4%), demissão (2,2%) e posse em outros cargos (4,4%).

Na visão de Schein (2009) em todos os níveis organizacionais a liderança é responsável por identificar problemas e adotar medidas para corrigi-las. Para ele, o líder não produz cultura automaticamente e de forma impositiva, mas por meio da confiança para que os seus seguidores absorvam as crenças, valores repassados, passando a confirmá-los e compartilhá-los, o que levará o grupo ao sucesso. Todo esse processo de assimilação e confirmação faz da cultura um ciclo de aprendizagem que é “acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo de elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (SCHEIN, 2009, p. 16).

Considerando que os docentes ao ingressarem nos IFs precisam conhecer a organização e o conhecimento da cultura organizacional assim como a realidade do aluno. Foi investigado entre os docentes, sobre a existência de ação realizada pelo IFAC com o objetivo de aprimorar e melhorar os aspectos relativos às condições de trabalho. Verificou-se que entre os docentes que participaram da pesquisa, 57% responderam que não são realizadas ações que priorizam melhorias nos trabalhos realizados na instituição, 23% responderam que às vezes, 17% responderam em parte e 3% não responderam (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Ações adotadas pelo Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul, que priorizam melhorias das condições de trabalho dos docentes



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Desse modo, é importante e urgente que a instituição atue no processo de socialização desde o momento da contratação do novo servidor, trabalhando as expectativas do funcionário ingressante com transparência, proporcionando um ingresso repleto de informações claras evidenciando ações que priorizem o conhecimento da cultura institucional, divulgando as atribuições dos servidores para o êxito e o sucesso no desempenho de suas funções na instituição. Esta atitude simples, proporcionará um ajustamento mais adequado, afinal, é esse ajustamento que o servidor necessita para sua adaptação ao ambiente de trabalho, oportunizando melhores condições para a sua atuação profissional, bem como o fortalecimento da interação com a equipe e o compromisso com a administração de suas atividades laborais. Dessa forma impactando no processo de ensino aprendizagem e por consequência, nos índices institucionais como permanência e êxito do aluno, além da permanência do servidor na instituição, diminuindo a rotatividade.

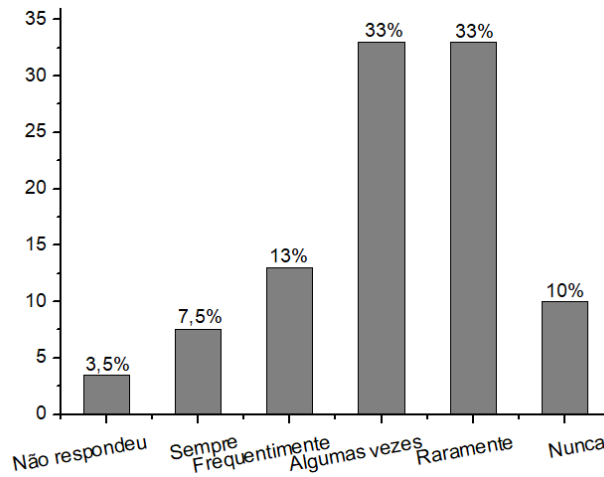
Para Motta e Vasconcelos (2002) a cultura organizacional é o procedimento pelo qual as pessoas adquirem conhecimento e habilidades sociais, necessárias para assumir corretamente seus papéis em um grupo ou organização. É o processo de “aprender as manhas” sobre o grupo e a organização, seus valores, cultura, história e o lugar onde se encaixa (ou seja, qual o seu papel nesse contexto).

É importante salientar que nos institutos federais os diretores dos *Campi* têm o papel de protagonistas na promoção destas práticas, uma vez que possuem a gerência de estimular e circunscrever as ocasiões de interação no seio das suas instituições.

Neste sentido, na pesquisa foi investigado se na visão dos docentes do Campus Cruzeiro do Sul, a instituição promove ações voltadas para preocupação com o “bem-estar” do servidor. Segundo o estudo, 33% dos docentes responderam que raramente e algumas vezes, respectivamente, 13%

responderam que frequentemente, 10% responderam nunca, 7,5% responderam que sempre e 3,5% não responderam (Gráfico 5).

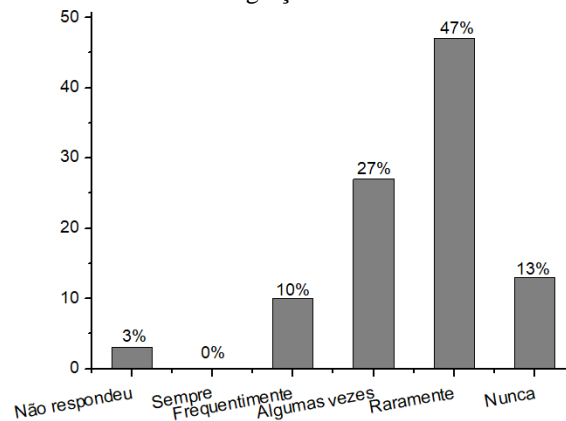
Gráfico 5 - Visão dos docentes do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul, sobre as ações promovida pela instituição relacionadas ao “bem-estar” dos servidores



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Outro aspecto questionado na realização da pesquisa foi se a instituição por parte da equipe gestora promove momentos de integração entre os seus servidores, 3% não respondeu, 10% afirmaram que frequentemente, 27% algumas vezes, 47% raramente acontece momentos de integração e 13% afirmam que nunca houve momentos de integração (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Visão dos docentes do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul, sobre as ações promovida pela equipe gestora quanto a promoção de momentos de integração entre os seus servidores



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Segundo Rocha e Pelogio (2011) ao se tratar de cultura organizacional não se pode deixar de pensar no ambiente da organização, na satisfação ou descontentamento dos seus membros, nos meios utilizados para atingir suas metas, isto é, como está o clima da organização face à cultura desenvolvida ao longo do tempo.

Diante disso, é relevante a instituição promover momentos de integração entre os servidores, tendo em vista que o conhecimento da cultura organizacional deve ser repassado pela gestão da instituição aos servidores no início de sua carreira na instituição, conforme afirma Luck,

O diretor escolar, ao assumir as responsabilidades de seu cargo, assume necessariamente, a responsabilidade de liderar a formação de cultura escolar compatível com a necessidade para que o ambiente escolar seja estimulante e adequado para a formação de seus alunos. A partir de atuação nesse sentido, orienta o curso dos eventos e ações; ajuda as demais pessoas a fazerem sentido desses eventos, a retirarem lições das ações em que se envolvem, estabiliza as soluções bem-sucedidas, disseminando-as; organiza os processos e interações sociais, tornando-os estimulantes. Fazê-lo, no entanto, depende de estar atento às múltiplas expressões da cultura vigente, de modo a conhecer e compreender a sua natureza, a sua dinâmica os seus resultados; compreender como as pessoas representam o seu trabalho e o seu papel na escola, a partir do que orientam a sua atuação (LUCK, 2009, p. 119).

Desse modo, percebe-se que a cultura organizacional é constituída pela coletividade a partir das trocas de experiências, com envolvimento de todos, e com influência da liderança da instituição. Além disso, deve-se reconhecer também a importância da contribuição de todos os atores envolvidos no processo educativo no desenvolvimento dos saberes inerentes ao conhecimento organizacional, bem como deve ser levado em consideração o contexto profissional que o docente estar envolvido para que assim, ele se sinta motivado e engajado na realização do seu trabalho e desenvolva com competência e zelo o exercício de sua função.

Verifica-se que a cultura organizacional do IFAC, Campus Cruzeiro do Sul, está numa fase de construção, pois mais da metade dos docentes respondentes afirmaram que não tiveram acesso ou tiveram em parte acesso aos documentos inerentes a sua prática educativa. Constatou-se ainda que são escassas ações com o objetivo de melhorar os aspectos relativos as condições de trabalho, bem-estar e momentos de integração. Sendo assim, há ainda a necessidade de uma socialização constante para que os valores, crenças, rituais, bem como a missão, visão, objetivos da instituição passem a ser incorporados na prática diária dos docentes para que estes se identifiquem verdadeiramente com a instituição que foi inserido e desta forma diminua a rotatividade docente.

Portanto, é de grande importância conhecer a constituição da cultura organizacional, sendo que é através dela que se renovam e criam as relações de interação, e se mantem o ideário institucional, tais elementos possibilitam ao servidor sua permanência, êxito nas ações educativas, avanço nas aprendizagens e compreensões compartilhadas do todo que forma organização. Nessa perspectiva, é crucial o investimento no aprimoramento da cultura escolar, como condição para a melhoria do desempenho de seus servidores e conseqüentemente para a qualidade do ensino.



### 3.3 DESIGN ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO FEDERAL ACRE, CAMPUS CRUZEIRO DO SUL

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, criado por meio da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, possuindo natureza jurídica de autarquia, detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático pedagógica e disciplinar. Trata-se de uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicâmpus, especializada em oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos em sua prática pedagógica (PDI 2020-2024).

Desde 2013, o IFAC vem atuando nas cinco microrregiões do Estado do Acre, trabalhando de forma regionalizada com eixos que fortalecem as potencialidades locais, sendo constituído por sete unidades, sendo elas: 1) Reitoria com sede em Rio Branco; 2) Campus Rio Branco; 3) Campus Rio Branco Avançado Baixada do Sol; 4) Campus Xapuri; 5) Campus Sena Madureira; 6) Campus Tarauacá; 7) Campus Cruzeiro do Sul.

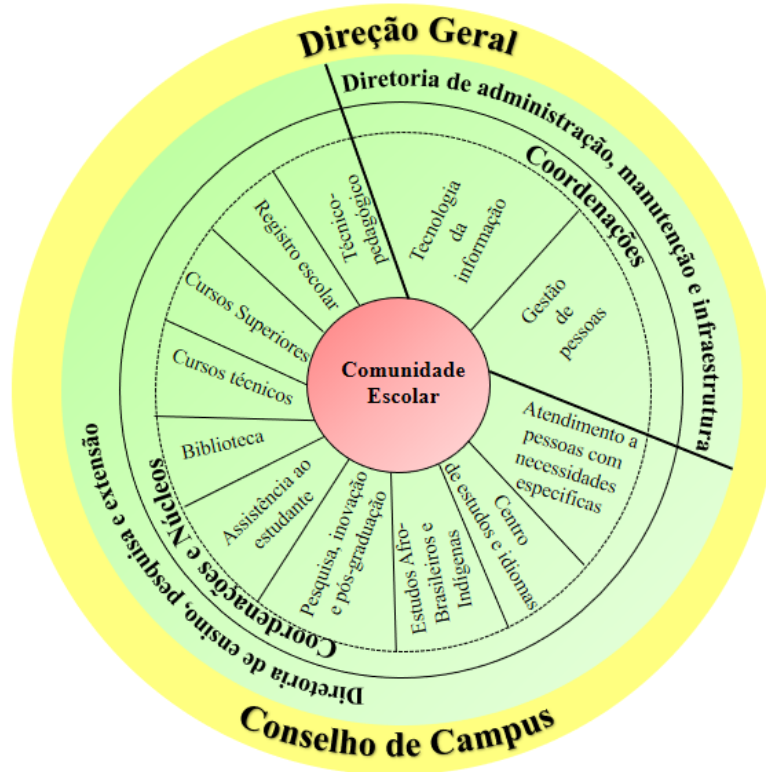
O Campus Cruzeiro do Sul criado pela portaria Ministerial nº 1.170/2010, é uma unidade agrícola e atua com foco nos eixos de Recursos Naturais, Ambiente e Saúde, e Ciências Exatas e da Terra. As atividades tiveram início em 2010 funcionando inicialmente no CEFLORA (Centro de Formação e Tecnologia da Floresta) unidade descentralizada do Instituto Dom Moacyr cedido pelo governo do estado, posteriormente com sede própria sendo inaugurada em 2012. O Campus Cruzeiro do Sul, oferta cursos técnicos Integrados, Subsequentes e Superiores.

Atualmente, o IFAC, Campus Cruzeiro do Sul possui um quadro de servidores composto por 67 docentes, 45 técnico-administrativos, além de colaboradores terceirizados, e um corpo discente de aproximadamente 1.246 alunos distribuídos nos seus cursos, sendo dois cursos de licenciatura (Física e Matemática), dois cursos de tecnologia (Agroecologia e Processos Escolares), sete cursos técnicos (Administração, Agropecuária, Aquicultura, Controle Ambiental, Meio Ambiente, Recursos Pesqueiros e Zootecnia) e dois cursos FIC (Agricultor Orgânico e Condutor de Turismo em Unidades de Conservação); os dados são referentes ao ano de 2018, extraídos da Plataforma Nilo Peçanha (PDI 2020-2024).

A seguir é apresentado o organograma da Estrutura Organizacional do IFAC, Campus Cruzeiro do Sul, com suas respectivas diretorias que formam o corpo diretivo e as equipes de gestão educacional da instituição, assim como o Conselho de Campus (Cocam) (Figura 3).

O Conselho de Campus é o órgão de caráter normativo, consultivo e deliberativo por delegação do Conselho Superior, para assessorar a Direção Geral, Administrativa e de Ensino. Portanto, sua finalidade é colaborar para o aprimoramento do processo educacional e zelar pela correta execução das políticas, no âmbito do Campus presidido pelo Diretor Geral.

Figura 3 - Organograma da estrutura administrativa do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

De acordo com o art. 5º da resolução Consu/IFAC Nº 14, de 27 de fevereiro de 2019, o Conselho de Campus, designado por ato do (a) Reitor (a), terá a seguinte composição:

Diretor (a) Geral do campus, como membro nato, diretor (a) de Ensino, Pesquisa, Inovação e Extensão como membro nato, diretor (a) de Administração, Manutenção e Infraestrutura como membro nato; 01 (um) representante da Assistência Estudantil, indicado pela equipe do Núcleo de Assistência Estudantil; Coordenação Técnico-Pedagógica; 02 (dois) representante dos docentes, eleito por seus pares; 02 (dois) representante dos técnico-administrativos em educação, eleito por seus pares; 02 (dois) representante dos discentes, eleito por seus pares; 02 (dois) representante de egressos eleito por seus pares; j) 02 (dois) representante de pais eleito por seus pares. (RESOLUÇÃO CONSU/IFAC Nº 14, DE 27 DE FEVEREIRO DE 2019).

Ainda segundo a Resolução Art. 55, os Diretores Gerais dos *Campi* do IFAC terão o prazo de até 90 dias a partir de sua publicação para instituir seu Conselho, entretanto, o Campus Cruzeiro do Sul, após 14 meses da aprovação da resolução não conseguiu cumprir a resolução (destacamos que o conselho do campus Cruzeiro do Sul está em processo de construção, conforme EDITAL Nº 08/2019/DIRGE-CCS/IFAC de 17 de maio de 2019). Dessa forma, constata-se a necessidade da implantação imediata desse órgão de representatividade da comunidade acadêmica.

Essa implantação se faz necessária para a construção da gestão democrática e participativa, pois a presença de uma organização planejada e clara, interferirá na qualidade das atividades voltadas

ao ensino, para eficiência e eficácia na aplicação de um conjunto de ações sistematizadas que a instituição escolar deve atuar em conjunto com toda comunidade escolar.

Entende-se essa necessidade da implantação do Cocam tendo em vista que a atuação do Conselho de Campus viabilizará a participação coletiva, nos procedimentos da gestão escolar, encaminhamentos e tomada de decisões que dinamizam o processo democrático onde as decisões são deliberadas pelo coletivo, oportunizando a representatividades dos atores envolvidos no processo educativo. Nessa perspectiva Libâneo *et al.* (2012) aponta que a gestão democrática,

[...] a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático e da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades, portanto, a gestão é um direito da cidadania, implica deveres e responsabilidades [...] implica a participação de objetivos comuns: por outro, depende também das capacidades e responsabilidades individuais e de ação coordenada e controlada (LIBÂNEO *et al.*, 2012, p. 448).

Ainda para os autores a gestão democrática (participativa) deve basear-se nos princípios da autonomia da escola e da comunidade educativa, relação orgânica entre a direção e a participação de seus membros da equipe escolar, envolvimento da comunidade no processo escolar, planejamento das atividades, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional, utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, ampla democratização das informações, avaliação compartilhada em busca dos objetivos comuns.

Nessa perspectiva a consolidação do Conselho de Campus flexibiliza a tomada de decisões pelo coletivo, oportunizando a consulta, a deliberação, a fiscalização onde os atores passam a ter vez e voz, tornando o processo democrático, valorizando a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões a partir de uma proposta de construção coletiva de funcionamento da instituição de maneira dinâmica, com consenso, diálogo e com transparência nas decisões tomadas pelo coletivo, o que combate as regras rígidas de uma concepção tradicional técnico-científica e autoritária onde o poder é centralizado, destacando as relações de subordinação, da administração reguladora com ênfase em normas, regras e procedimentos burocráticos.

No contexto institucional o conhecimento dos setores e fluxos institucionais são indispensáveis a agilidade dos processos e resoluções de situações que surgem cotidianamente no contexto institucional, se o servidor conhece os fluxos, os respectivos setores e suas funções terá maior agilidade e facilidade para solucionar os processos que envolvem o gerenciamento das informações.

Nesse sentido, a escola como *lócus* de entidade sócio-cultural, não pode ser reduzida a estrutura de cargos e funções, nem a modalidades e cursos ministrados, ou somatório de salas de aulas onde os professores são responsáveis pela prática pedagógica que desenvolvem, não apenas desenvolvendo atribuições burocráticas mais a organização se apresenta como uma constituição

cultural e simbólica que deve atender as demandas do sistema educacional e da sociedade.

Conhecer a estrutura organizacional e os setores institucionais é fundamental, pois são os respectivos setores que irão subsidiar todas as ações implementadas e gerenciadas pela instituição, sendo responsáveis pelo apoio aos servidores técnicos e docentes e no acompanhamento assistencial aos discentes, dando suporte necessários as práticas educativas de ensino, pesquisa e extensão priorizando um processo de ensino-aprendizagem eficaz e significativo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os enfoques apresentados relacionam-se com a reflexão acerca das concepções de gestão da cultura organizacional e participação compartilhadas pelos diferentes atores do processo educacional que são consideradas elementos que definem a cultura institucional e orientam as ações no cotidiano escolar.

Assim, a análise da cultura organizacional nos permite compreender que as interações que se processam no seu interior, além de detectar as influências nos resultados educacionais, contribuem para a fortalecimento da identidade institucional.

A compreensão da cultura escolar como um processo dinâmico deve ser vivenciado entre os diferentes atores do processo pedagógico permitindo assim uma compreensão mais aprofundada da contribuição dos atores e de toda comunidade escolar na construção dos princípios, normas, valores, crenças bem como nas ações que se desenvolvem para o conhecimento organizacional.

A cultura escolar é um processo contínuo de construção e reconstrução de relação entre os profissionais da escola, pois conduz a maneira como as atividades são direcionadas na instituição. Embora está envolva todos os membros da organização é crucial o papel do líder para a formação e preservação da cultura organizacional como mentor da articulação de integração entre os servidores e os respectivos setores da instituição.

Para uma liderança organizacional efetiva constata-se a necessidade de uma postura pró-ativa como característica essencial para liderança organizacional, onde o gestor seja capaz de ouvir, agregar pessoas promovendo o bom gerenciamento de pessoas, buscando manter o crescimento participativo do máximo de participantes possíveis nas deliberações e processos de construções das políticas institucionais.

O fortalecimento dos vínculos na organização se apresenta como um aspecto relevante ao trabalho de socialização e de conhecimento da cultura organizacional, precisando ser implantado desde o período de ambientação do servidor no momento de sua inserção profissional, avançando para o conhecimento da organização, gerenciamento e atribuições de cada setor da instituição, que conseqüentemente irão minimizar os índices de rotatividade, redistribuição, remoção e exonerações

a pedido por falta de afinidade e adaptação na realização de suas funções na instituição.

É importante também, que desde o período de ingresso do servidor seja realizado o acolhimento institucional para que o processo de socialização comece já no momento da contratação das pessoas, trabalhando as expectativas do funcionário ingressante com transparência, proporcionando um ingresso repleto de informações claras e precisas para sua integração na instituição. Esta atitude proporcionará um ajustamento mais adequado em sua função, afinal, o momento inicial de ajustamento é crucial para a adaptação e melhor desempenho de suas atribuições.

No âmbito dos Institutos Federais o processo de acolhimento institucional promove o fortalecimento da cultura organizacional favorecendo a construção da identidade institucional, pois visa sobretudo a apresentação das políticas institucionais e as práticas de recursos humanos, a descrição de cargos, manuais de procedimentos, orientação por parte de funcionários antigos já inseridos nessa cultura e também de cerimoniais de integração de novos funcionários que favorecerá uma ambientação efetiva que promova o bem-estar do servidor e o desempenho eficiente de suas funções na instituição.

### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, **Lei N° 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 23 de dez. 1996, p.1-27.

BRASIL, **Lei N° 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Cria os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 29 de dez. 2008.

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FONSECA, J. J. S da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GAETANI, J. A. R. **O papel da cultura organizacional na implantação do planejamento estratégico: o caso FIEMG.** 1999. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DO ACRE. **RESOLUÇÃO CONSU/IFAC Nº 14, de 27 de Fevereiro de 2019.** Dispõe sobre aprovação da criação e regulamentação do Conselho de Campus – Cocam do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre. Boletim de Serviço. Rio Branco, a. 9, n. 13, p. 19-35, 01 Mar. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Portaria MEC Nº 1.170 DE 21 de setembro de 2010.** Autoriza as Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica a promover o funcionamento de seus respectivos Campus. Diário Oficial da União. Brasília, DF, Nº 182, p. 16, 21 de set. 2010.

MORGAN, G. **Imagens das organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. A cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração,** v. 3, 2002.

MONTEIRO, J. A. Gestão escolar: os reflexos da gestão administrativa e pedagógica nos cursos de ensino superior do IFES Campus Vitória. **Revista on line de Política e Gestão Educacional,** Araraquara, v. 22, n. 1, p. 285-302, 2018.

OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). **Gestão Educacional.** Novos olhares, novas abordagens. 10. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2014.

PAGNEZ, K. S. M. M. A identidade profissional docente: um olhar interdisciplinar. In: BASSIT, A. Z. (Org.). **O interdisciplinar: olhares contemporâneos**. São Paulo: Factasch Editora; 2010. p.165-180.

PDI. Instituto Federal do Acre (IFAC). **Resolução N° 12/CONSU/IFAC, de 21 de janeiro de 2020**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024). Disponível em: <[www.ifac.edu.br](http://www.ifac.edu.br)> Acesso em: 8 mar. 2020.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A. Cultura organizacional: um estudo empírico em um campus do instituto federal de ensino. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 1-12, 2011.

SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, p. 80-88, 1996.

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

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, A. R da; TERRA, D. C. T. A expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e os desafios na contribuição para o desenvolvimento local e regional. **In: I SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO**, Curitiba, 2013.

TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura Organizacional e projeto de Mudança em Escolas Públicas**. Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.