ISSN: 2358-8829

Entre a Burocracia e a Inovação: Repensando a Gestão do IFPE Garanhuns à Luz da Cultura Organizacional e da Participação Social

BARRETO, Patrícia da Silva Carvalho [1]

INTRODUÇÃO

A gestão pública pode ser compreendida como um sistema aberto, no qual os processos administrativos e organizacionais são constantemente influenciados por fatores internos e externos. Esse modelo pressupõe a interação entre agentes públicos, sociedade civil e demandas institucionais, tornando-se essencial a implementação de estratégias que garantam eficiência, transparência e inovação. No contexto brasileiro, um dos principais desafios da administração pública é o combate ao patrimonialismo, que historicamente tem comprometido a eficácia e a imparcialidade da gestão.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), *Campus* Garanhuns, insere-se nesse cenário de desafios gerenciais, exigindo uma abordagem mais estruturada para otimizar seus processos internos e fortalecer sua cultura organizacional. A ausência de sistematização na gestão de rotinas impacta diretamente o acompanhamento e a eficácia dos processos administrativos e acadêmicos. Problemas como falhas na comunicação institucional, demora na obtenção de respostas, burocratização excessiva sem ganhos de eficiência e um ambiente de trabalho pouco propício ao diálogo e ao bem-estar de servidores e estudantes são alguns dos entraves enfrentados pela instituição. Justifica-se, portanto, a realização deste estudo pela necessidade de diagnosticar tais desafios e propor estratégias embasadas em modelos contemporâneos de administração pública. A análise da cultura organizacional do IFPE Garanhuns permitirá não apenas compreender as dinâmicas internas da instituição, mas também sugerir ações para aprimorar a gestão, tornando-a mais ágil, transparente e alinhada às demandas da comunidade acadêmica.

[1] Doutora em Línnguística, pós-graduada em Gestão Pública, docente do IFPE, patricia.carvalho@garannahuns.ifpe.edu.br

ISSN: 2358-8829

REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da cultura organizacional como elemento constitutivo das práticas de gestão pressupõe reconhecer que as instituições não se estruturam exclusivamente por normas, regulamentos e procedimentos administrativos, mas também por valores, crenças, representações e comportamentos historicamente compartilhados pelos sujeitos que as integram. Nessa perspectiva, Chiavenato (2014) compreende a cultura organizacional como um conjunto de elementos simbólicos e normativos que orientam as relações estabelecidas no ambiente institucional, enquanto Valença (2018) destaca seu caráter dinâmico e sua capacidade de transformação diante das demandas internas e externas. Essa discussão é ampliada pelas contribuições de Motta (2015) e Gomes (2017), ao relacionarem a cultura organizacional à construção da identidade institucional, ao comprometimento dos trabalhadores e à efetividade dos processos de gestão. Robbins (2010), por sua vez, apresenta dimensões analíticas que permitem compreender como a inovação, a orientação para resultados, a valorização das pessoas, o trabalho coletivo e a estabilidade institucional interferem nas práticas organizacionais. No âmbito da administração pública brasileira, as contribuições de Guerreiro Ramos (1996), especialmente no que se refere às particularidades socioculturais das organizações, oferecem elementos para problematizar a permanência de práticas burocráticas e personalistas que podem limitar a participação coletiva e a racionalidade administrativa. Ao aproximar essas discussões do contexto da Educação Profissional e Tecnológica, compreende-se que a cultura organizacional dos Institutos Federais se constitui na articulação entre os princípios da educação pública, gratuita, inclusiva e socialmente referenciada e as práticas cotidianas de seus diferentes segmentos. No IFPE – *Campus* Garanhuns, essa perspectiva permite discutir as relações entre identidade institucional, participação social, comunicação organizacional e utilização do conhecimento científico na tomada de decisões, considerando que o fortalecimento de uma gestão democrática e inovadora exige não apenas o aperfeiçoamento de procedimentos administrativos, mas também a reflexão crítica sobre os valores e as práticas que orientam o funcionamento da instituição.

ISSN: 2358-8829

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, tendo como objeto de investigação a cultura organizacional e seus desdobramentos nos processos de gestão do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) – Campus Garanhuns, situado no Agreste Meridional pernambucano. O percurso metodológico fundamenta-se na análise do contexto institucional, considerando a estrutura administrativa, os mecanismos de participação social, os processos de comunicação e as práticas de planejamento e acompanhamento das ações institucionais. Para a sistematização da investigação, propõe-se a utilização de pesquisa bibliográfica e documental, contemplando produções acadêmicas sobre cultura organizacional e gestão pública, bem como documentos institucionais, a exemplo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Regimento Interno e das diretrizes normativas que orientam a Educação Profissional e Tecnológica. A análise será organizada em categorias relacionadas à cultura organizacional, à participação democrática, à comunicação institucional, à utilização da produção científica e à eficiência administrativa, buscando identificar possíveis relações entre os valores compartilhados, as práticas de gestão e os desafios enfrentados pela instituição. Por se tratar, nesta delimitação, de investigação bibliográfica e documental, baseada em fontes de acesso público, não se prevê a participação direta de sujeitos nem a utilização de imagens pessoais, ressalvada a necessidade de reavaliação dos procedimentos éticos caso sejam incorporadas entrevistas, observações ou outras técnicas de coleta de dados envolvendo participantes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para solucionar os desafios apresentados, propõem-se intervenções com base no ciclo de aprendizagem de Argyris e Schön, utilizando circuitos simples e duplos para implementar mudanças em curto, médio e longo prazos.

1. Participação da sociedade civil nas decisões institucionais

Proposta: Criação de um Conselho Gestor participativo com membros da comunidade acadêmica e sociedade civil.

- **Curto prazo:** Criação de um grupo de trabalho para estruturar a composição e as funções do conselho, incluindo representantes estudantis e de comunidades externas ao campus.

- **Médio prazo:** Implementação do conselho e realização de reuniões periódicas, com a participação ativa da sociedade civil.
- **Longo prazo:** Estabelecimento de normativas institucionais que garantam a manutenção e eficácia do conselho, incentivando o engajamento contínuo da comunidade.

2. Comunicação interna e externa

Proposta: Desenvolvimento de um plano de comunicação institucional eficaz.

- **Curto prazo:** Diagnóstico das falhas na comunicação interna e externa, com levantamento das principais demandas e canais ineficazes.
- **Médio prazo:** Criação de canais de comunicação mais efetivos, como boletins institucionais e plataformas digitais, e realização de treinamentos de comunicação para servidores e alunos.
- **Longo prazo:** Consolidação de uma cultura organizacional voltada para a transparência e o engajamento da comunidade, com um sistema contínuo de feedback.

3. Divulgação da produção científica

Proposta: Criação de um núcleo de divulgação científica, com a participação de estudantes e docentes.

- **Curto prazo:** Identificação das pesquisas em andamento e principais desafios de visibilidade, incluindo áreas de destaque da produção acadêmica local.
- **Médio prazo:** Parcerias com veículos de comunicação e plataformas acadêmicas para ampliar o alcance da produção científica do IFPE Garanhuns.
- **Longo prazo:** Consolidação do IFPE Garanhuns como uma referência científica regional, com impacto direto no desenvolvimento local.

4. Aproveitamento das pesquisas internas para melhoria institucional

Proposta: Criação de um programa de aplicação prática das pesquisas desenvolvidas no campus.

- **Curto prazo:** Mapeamento das pesquisas realizadas no campus, focando nas áreas com maior potencial de transformação institucional.
- **Médio prazo:** Implementação de projetos piloto baseados nas pesquisas locais, com apoio institucional para sua execução.

- **Longo prazo:** Criação de uma cultura institucional de inovação, onde as pesquisas contribuem de forma prática para a melhoria contínua da gestão e dos processos internos.

5. Combate ao patrimonialismo

Proposta: Capacitação contínua sobre ética e transparência na gestão pública, promovendo uma reflexão crítica entre docentes, técnicos e alunos.

- **Curto prazo:** Realização de workshops de sensibilização sobre ética, práticas transparentes e gestão pública.
- **Médio prazo:** Implementação de medidas de controle e auditoria cidadã, com a participação ativa de alunos no acompanhamento de processos administrativos.
- **Longo prazo:** Criação de um ambiente institucional com base na integridade e na ética, sustentado por uma governança participativa e transparente.

6. Burocracia ineficiente

Proposta: processos administrativos com prazos.

- **Curto prazo:** Levantamento dos processos mais burocráticos e indicativos de prazos.
- **Médio prazo:** Implementação de sistemas eletrônicos de alerta quando o setor ultrapassar o prazo máximo para otimização de fluxos.
- **Longo prazo:** Redução da morosidade burocrática e eficiência operacional.

7. Gestão de rotina dos setores

Proposta: Implantação de um sistema de monitoramento e avaliação de desempenho.

- **Curto prazo:** Definição de indicadores de desempenho para cada setor, com a participação de gestores e membros da comunidade acadêmica.
- **Médio prazo:** Adoção de reuniões estratégicas periódicas para o acompanhamento das metas, utilizando tecnologia para mensuração de resultados.
- **Longo prazo:** Institucionalização de uma cultura de avaliação contínua, com feedbacks regulares e estratégias de correção de rumos.

8. Acompanhamento das metas institucionais

Proposta: Criação de um comitê de acompanhamento estratégico, incluindo estudantes, docentes e representantes da sociedade civil.

- **Curto prazo:** Diagnóstico da atual situação do planejamento estratégico, com análise das metas já estabelecidas e seus resultados parciais.

- **Médio prazo:** Implementação de reuniões periódicas de análise de metas e ajustes nas estratégias.
- **Longo prazo:** Desenvolvimento de um sistema institucional para mensuração contínua de resultados, com ajustes baseados no acompanhamento dinâmico das metas.

Tabela de avaliação das propostas

Desafio	Desafios para implementação	Necessidades para efetivação
Participação da sociedade civil	Falta de cultura participativa	Engajamento comunitário e estrutura formal de governança
Comunicação interna e externa	Resistência à mudança organizacional	Capacitação e infraestrutura digital
Divulgação da produção científica	Baixo interesse em divulgação acadêmica	Parcerias e incentivos para divulgação
Aproveitamento das pesquisas	Falta de alinhamento entre pesquisa e gestão	Estruturação de programas de aplicação prática
Combate ao patrimonialismo	Resistência de grupos internos	Normativas e monitoramento contínuo
Burocracia ineficiente	Dependência de processos arcaicos	Digitalização e simplificação administrativa
Gestão de rotina dos setores	Falta de cultura de avaliação	Definição de indicadores e acompanhamento estratégico
Acompanhamento das metas	Falta de planejamento sistemático	Criação de um comitê de análise de resultados

Elaborada pela autora

A implementação dessas propostas exige um compromisso contínuo da gestão, da comunidade acadêmica e da sociedade civil. Através de um processo integrado de mudanças, será possível consolidar o IFPE Garanhuns como um modelo de gestão educacional inovadora e eficiente.

ISSN: 2358-8829

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre a gestão do IFPE Garanhuns à luz da cultura organizacional e da participação social revela a complexidade dos desafios enfrentados pela instituição, ao mesmo tempo em que aponta para caminhos significativos de transformação. A análise da cultura organizacional demonstrou a coexistência de valores históricos e as limitações impostas por práticas burocráticas e patrimonialistas, as quais comprometem a eficiência e a inovação na gestão pública. Embora a instituição se esforce para cumprir sua missão de promover educação de qualidade, os processos administrativos ainda carecem de sistematização, planejamento e maior envolvimento da comunidade acadêmica e externa.

A aplicação de teorias como as de Stephen Robbins, Argyris e Schön, e a utilização de modelos de gestão participativa se mostram essenciais para a implementação de mudanças efetivas no campus. Propostas como a criação de um Conselho Gestor participativo, a reestruturação da comunicação interna e externa, e a divulgação das produções científicas têm o potencial de fortalecer a transparência e a colaboração dentro da instituição. Além disso, a incorporação das pesquisas internas na prática institucional e a capacitação contínua sobre ética e gestão transparente podem contribuir para a construção de um ambiente mais inovador e democrático.

Em termos de gestão, é imperativo que a instituição adote práticas de monitoramento e avaliação, reduzindo a morosidade burocrática e promovendo uma cultura de feedback contínuo. Dessa forma, o IFPE Garanhuns poderá não apenas superar seus desafios administrativos, mas também consolidar sua posição como um modelo de inovação e excelência educacional na região. A implementação dessas mudanças exigirá empenho e comprometimento de todos os setores da comunidade acadêmica, mas, com uma gestão mais integrada e participativa, o campus poderá se tornar um exemplo de sucesso no contexto da educação pública brasileira.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Gestão pública; Participação social; Aprendizagem organizacional; Inovação institucional.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**. Jossey-Bass, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a democracia**. Ed. FGV, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Cortez, 2011.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Atlas, 2003.

MOTTA, L. A. S.; GOMES, J. S. **A interação entre cultura nacional e cultura organizacional no âmbito da gestão pública**. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 52, n. 3, p. 421-440, 2018.

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. FGV, 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

VALENÇA, A. C. **Métodos de investigação apreciativa na cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.