



**INSTITUTO FEDERAL DO ACRE - IFAC**  
**CAMPUS RIO BRANCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E**  
**TECNOLÓGICA**

**FRANCISLENE ROSAS DA SILVA**

**O PROCESSO DE ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL E INTEGRAÇÃO DOS**  
**SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE - CAMPUS CRUZEIRO DO SUL**

Rio Branco - Acre  
Outubro 2020

**FRANCISLENE ROSAS DA SILVA**

**O PROCESSO DE ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL E INTEGRAÇÃO DOS  
SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE - CAMPUS CRUZEIRO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Campus Rio Branco do Instituto Federal do Acre, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre/Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientador: Dr. José Marlo Araújo de Azevedo

Rio Branco - Acre

Outubro 2020

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ficha catalográfica para trabalhos acadêmicos / Francislene Rosas da Silva. – Rio Branco, 2020.

166p.

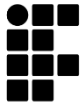
Monografia (pós-graduação) – Instituto Federal do Acre, Campus Rio Branco, Curso de Mestrado Profissional em EPT (ProfEPT), Rio Branco, 2020.

Orientador: Dr. José Marlo Araújo de Azevedo

1. Ficha Catalográfica. 2. Método de Estudo. 3. Trabalhos Científicos. I. João de Paula. II.  
Título

CDD 001.4

Catalogado por: (Nome do Bibliotecário e Registro no CRB)



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Acre

Campus  
Rio Branco

**INSTITUTO FEDERAL DO ACRE**

Autarquia criada pela Lei nº 11.892, de 29 de Dezembro de 2008

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**



**PROFEPT**  
MESTRADO PROFISSIONAL EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL  
Acre

**FRANCISLENE ROSAS DA SILVA**

**O PROCESSO DE ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL E INTEGRAÇÃO DOS  
SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE - CAMPUS CRUZEIRO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Acre, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado no dia 05 de outubro de 2020

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. José Marlo Araújo de Azevedo

Instituto Federal do Acre / Campus Cruzeiro do Sul

Orientador

---

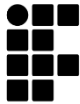
Profª. Dra. Amélia Maria Lima Garcia

Instituto Federal do Acre / Campus Baixada do Sol (Membro interno ao Programa ProfEPT)

---

Profª. Dra. Adriana Ramos dos Santos

Universidade Federal do Acre / UFAC (Membro externo ao Programa ProfEPT)



**INSTITUTO  
FEDERAL**

Acre

Campus  
Rio Branco

**INSTITUTO FEDERAL DO ACRE**  
Autarquia criada pela Lei nº 11.892, de 29 de Dezembro de 2008

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**



**PROFEPT**

MESTRADO PROFISSIONAL EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL  
Acre

**FRANCISLENE ROSAS DA SILVA**

**GUIA DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO AOS SERVIDORES DO INSTITUTO  
FEDERAL DO ACRE - CAMPUS CRUZEIRO DO SUL**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Acre, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado dia 05 de outubro de 2020

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Prof. Dr. José Marlo Araújo de Azevedo

Instituto Federal do Acre / Campus Cruzeiro do Sul

Orientador

Profª. Dra. Amélia Maria Lima Garcia

Instituto Federal do Acre / Campus Baixada do Sol (Membro interno ao Programa ProfEPT)

Profª. Dra. Adriana Ramos dos Santos

Universidade Federal do Acre/ UFAC (Membro externo ao Programa ProfEPT)

*Dedico este trabalho a minha comadre e amiga de trabalho do IFAC Edilene da Silva Correia e ao colega Luciano Borges (in memoriam) pelos serviços prestados à instituição com zelo, dedicação, amor e compromisso profissional.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela dádiva da vida, pela sabedoria, pelas conquistas e por todos os dias nos encorajar e dar força para seguir em frente rumo aos meus objetivos.

A minha família: meu pai Francisco Gomes da Silva, minha inspiração de força e determinação, minha mãe Maria de Fátima Rosas da Silva por cuidar tão bem dos meus filhos nas minhas ausências, meus irmãos Flávio Rosas da Silva e Francisco Fábio Rosas da Silva pelo carinho, cuidado, por sempre acreditarem em mim e proporcionarem apoio em todos os momentos dessa caminhada.

Ao meu esposo Márcio Rodrigues Lima, pela paciência, dedicação, companheirismo e todo o apoio que tem me proporcionado.

Aos meus filhos, Pietro Arthur Silva Lima (12 anos) e Heitor Silva Lima (2 anos e 11 meses), os amores da minha vida, aos quais dedico este trabalho, pelos dias e noites que passaram sem minha presença.

Ao Prof. Dr. José Marlo Araújo de Azevedo, à Prof. Dra. Helen Sandra Freires da Silva Azêvedo pelo auxílio no aprofundamento teórico, metodológico e crítico, suas contribuições foram positivas e significativas.

Ao prof. Dr. Júlio Cesar do Nascimento, meus agradecimentos pelas contribuições na realização do meu projeto de pesquisa.

Ao amigo e prof. Romário pelas contribuições nos artigos.

A todos os educadores (técnicos e docentes) pela receptividade e ensinamentos e por aceitarem participar e contribuir decisivamente para a realização do objeto de estudo deste trabalho.

Ao Mestrado Profissional em Ensino Técnico e Tecnológico (ProfEPT) do IFAC, que tem oportunizado a muitos profissionais acesso a um ensino público de qualidade promovendo formações significativas, por meio de seu corpo docente qualificado e comprometido.

Aos colegas de turma ProfEPT/ IFAC pelo companheirismo, pelos momentos de trocas de experiências e estudos e pela amizade.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Heloísa Luck (2009).



## RESUMO

Este estudo problematiza os processos referente às ações de Acolhimento e Integração Institucional dos Servidores do Instituto Federal do Acre – Campus Cruzeiro do Sul. Os objetivos da pesquisa foram: i) apresentar uma evolução histórica da Educação Profissional no Brasil e os desafios enfrentados pelos docentes em sua atuação no âmbito da verticalização no Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul. ii) 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. iii) analisar as percepções dos docentes sobre os processos de acolhimento, integração e os impactos vivenciados em sua prática pedagógica. iv) apresentar o Produto Educacional voltado para um Guia de Acolhimento e Integração Institucional dos Servidores em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal do Acre – Campus Cruzeiro do Sul. A pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul, por meio de uma abordagem quali-quantitativa, metodologicamente aportada em observações *in loco* e aplicação de questionário semiestruturado. Os dados levantados foram organizados em categorias analíticas onde se utilizou da técnica de análise de conteúdo para tabulação e interpretação dos dados colhidos por meio da pesquisa documental e de campo com aplicação de questionários abertos e fechados. Verificou-se que o trabalho docente no contexto verticalizado traz implicações, uma vez que o docente atende a diversas áreas, tanto de conhecimento quanto de níveis de ensino, fragilizando e causando a intensificação do trabalho docente. Quanto à gestão da cultura organizacional no Campus Cruzeiro do Sul, observou-se limitações, representando desafios para a inserção na carreira, especialmente para a prática docente. Os resultados da pesquisa mostraram que a questão do acolhimento é fundamentalmente importante de ser implementada na instituição, possibilitando ao servidor iniciante conhecer o contexto institucional e organizacional. Considerando os resultados da discussão, materializou-se o Produto Educacional uma Proposta de Acolhimento Institucional aos servidores do IFAC-CZS, que será disponibilizada aos setores institucionais visando contribuir para acolhimento e a integração dos servidores ao ambiente institucional, bem como os fluxos organizacionais de cada setor, favorecendo o conhecimento da cultura organizacional, possibilitando-os melhor desempenho nas atividades de ensino e nas atividades funcionais. A proposta está organizada em dois momentos formativos: no primeiro momento será desenvolvido o acolhimento pelas equipes de gestão educacional e o segundo momento uma proposta de integração aos servidores. A análise dos resultados demonstrou que a proposta foi qualificada como relevante pois, apresenta momentos de informações e

formações indispensáveis à vida funcional, sendo viável e pertinente de ser aplicado para o acolhimento e integração dos servidores à instituição. Com base nos resultados da pesquisa é possível concluir que: i) A complexidade da organização do trabalho docente nos IFs com a verticalização do ensino ocasiona a intensificação da jornada de trabalho é um desafio da formação continuada para o trabalho docente. ii) O conhecimento da cultura organizacional garante ao servidor melhor adaptação na instituição, bem como êxito nas atividades educacionais. iii) Os servidores que atuam na EBTT vivenciam situações de dificuldades e desafios logo que iniciam a carreira.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional. Identidade Institucional. Trabalho Docente. Educação Profissional e Tecnológica. Produto Educacional.

## ABSTRACT

The study problematizes the processes related to the actions of Welcoming and Institutional Integration of the Servants of the Federal Institute of Acre - Campus Cruzeiro do Sul. The objectives of the research were: i) to present a historical evolution of Professional Education in Brazil and the challenges faced by teachers in their work in the scope of vertical integration at the Federal Institute of Acre - Campus Cruzeiro do Sul. ii) 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. iii) to analyze the perceptions of teachers about the welcoming, integration processes and the impacts experienced in their pedagogical practice. iv) present the Educational Product aimed at a Proposal for the Institutional Welcoming and Integration of Servers in Professional and Technological Education at the Federal Institute of Acre - Campus Cruzeiro do Sul. The research was carried out at the Federal Institute of Acre, Campus Cruzeiro do Sul, through a quali-quantitative approach, methodologically supported by *in loco* observations and application of a semi-structured questionnaire. The data collected were organized into analytical categories where the content analysis technique was used for tabulation and interpretation of the data collected through documentary and field research with the application of open and closed questionnaires. It was found that the teaching work in the vertical context has implications, since the teacher serves several areas, both knowledge and teaching levels, weakening and causing the intensification of teaching work. As for the management of the organizational culture at the Cruzeiro do Sul Campus, limitations were observed, representing challenges for insertion in the career, especially for teaching practice. The results of the research showed that the welcoming issue is fundamentally important to be implemented in the institution, allowing the beginning employee to know the institutional and organizational context. Considering the results of the discussion, the Educational Product materialized a Proposal for Institutional Welcoming to IFAC-CZS servers, which will be made available to institutional sectors in order to contribute to welcoming and integrating servers into the institutional environment, as well as the organizational flows of each sector, favoring knowledge of the organizational culture, enabling them to perform better in teaching and functional activities. The proposal is organized in two formative moments: in the first moment, the reception by the educational management teams will be developed and in the second moment, a proposal for integration with civil servants. The analysis of the results showed that the proposal was qualified as relevant because it presents moments of information and training that are essential to functional life, being practicable and

pertinent to be applied for the reception and integration of civil servers to the institution. Based on the results of the research it is possible to conclude that: i) The complexity of the organization of teaching work in the IFs with the verticalization of teaching causes the intensification of the working day is a challenge of continuing education for teaching work. ii) The knowledge of the organizational culture guarantees the server a better adaptation in the institution, as well as success in educational activities. iii) EBTT employees experience difficulties and challenges as soon as they start their careers.

**Keywords:** Organizational Culture. Institutional Identity. Teaching Work. Professional and Technological Education. Educational Product.

## LISTA DE FIGURAS

### CAPÍTULO I

Figura 1 - Espacialização das Escolas de Aprendizes Artífices em 1909 e respectivas datas de inauguração.....	29
Figura 2 - Representação da linha do tempo dos 100 anos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.....	31
Figura 3 - Representação dos <i>Campi</i> do Instituto Federal do Acre e os respectivos cursos.....	33

### CAPÍTULO II

Figura 1 - Representação esquemática da Cultura Organizacional: ponto de ligação com organização e gestão da escola.....	56
Figura 2 - Naturalidade dos servidores docentes que atuam no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....	62
Figura 3 - Organograma da estrutura administrativa do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....	69

### CAPÍTULO IV

Figura 1 - Organização da proposta de acolhimento ao novo servidor pelos setores.....	107
Figura 2 - Acolhimento institucional e o impacto nos processos de ensino e aprendizagem.....	118



## **LISTA DE GRÁFICOS**

### **CAPÍTULO I**

Gráfico 1 – Dificuldades no início da carreira docente no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....	39
Gráfico 2 – Servidores docentes que receberam orientação para atuar no tripé ensino, pesquisa e extensão no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....	40
Gráfico 3 – Percentagem de docentes que participaram de Formação pedagógica continuada no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....	43

### **CAPÍTULO II**

Gráfico 1 - Tempo de serviço dos docentes participantes da pesquisa que atuam no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....	59
Gráfico 2 - Percentagem de servidores docentes que tiveram orientação sobre os documentos inerentes sua prática docente no início da carreira, no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....	60
Gráfico 3 - Quantitativo da rotatividade de docentes no período de 2010 a 2020 e suas respectivas formações, no Campus Cruzeiro do Sul.....	63
Gráfico 4 - Ações adotadas pelo Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul, que priorizam melhorias das condições de trabalho dos docentes.....	64
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.....	65
Gráfico 6 - Visão dos docentes do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul, sobre as ações promovidas pela equipe gestora quanto a promoção de momentos de integração entre os seus servidores.....	66

### **CAPÍTULO III**

Gráfico 1 - Nível de escolaridade dos docentes investigados do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....	83
Gráfico 2 - Atuação docente nas diferentes modalidades e níveis de ensino profissional do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....	84
Gráfico 3 - Processo de ambientação e acolhimento dos novos servidores do Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul.....	85

Gráfico 4 - Processos de integração aos docentes pela equipe gestora do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.....87

Gráfico 5 - Percepção docente sobre os impactos do acolhimento institucional na atuação docente.....87

#### **CAPÍTULO IV**

Gráfico 1 - Tempo de serviço dos servidores que atuam na gestão no Campus Cruzeiro do Sul.....112

Gráfico 2 - Grau de satisfação dos participantes acerca dos tópicos/conteúdos abordados na Proposta de Acolhimento e Integração Institucional.....113

Gráfico 3 - Grau de satisfação dos participantes com a proposta de acolhimento quanto ao tempo destinado a cada setor institucional.....114

Gráfico 4 - Grau de satisfação dos participantes com a clareza das informações contidas na proposta.....114



## **LISTA DE TABELAS**

### **CAPÍTULO IV**

Tabela 1 - Dados sobre formato, organização, linguagem e extensão da proposta de Acolhimento e Integração Institucional.....	115
--	-----

## **LISTA DE QUADROS**

### **CAPÍTULO III**

Quadro 1 – Quadro de diferenciação entre acolhimento, integração e socialização.....	92
--	----

### **CAPÍTULO IV**

Quadro 1 - Proposta de acolhimento com dia, carga-horária e descrição das possibilidades metodológicas que serão apresentadas ao novo servidor pelos setores do Campus.....	108
Quadro 2 - Proposta de integração com mês, carga-horária, setores e propostas de intervenção aos novos servidores do Campus.....	111



## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	19
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	24
<b>2. CAPÍTULO I</b> .....	<b>25</b>
<b>TRABALHO DOCENTE NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL:</b> .....	<b>25</b>
<b>DAS ESCOLAS DE APRENDIZES ARTÍFICES AOS INSTITUTOS FEDERAIS E OS</b> <b>DESAFIOS DO ENSINO VERTICALIZADO</b> .....	<b>25</b>
2.1 INTRODUÇÃO.....	28
2.2 METODOLOGIA .....	28
2.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	30
2.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO BRASIL E A IMPLANTAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE – IFAC.....	30
2.3.2 A VERTICALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO .....	37
2.3.3 OS DESAFIOS DA DOCÊNCIA NO CONTEXTO DA VERTICALIZAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE/CAMPUS CRUZEIRO DO SUL.....	39
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>3. CAPÍTULO II</b> .....	<b>51</b>
<b>GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL:</b> <b>LIMITES, DESAFIOS E ROTATIVIDADE DOCENTE NA AMAZÔNIA SUL</b> <b>OCIDENTAL</b> .....	<b>51</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	54
3.2 METODOLOGIA.....	55
<b>3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>56</b>
3.3.1 CONCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DOS IFS .....	56
3.3.2 <i>DESIGN</i> ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO FEDERAL ACRE, CAMPUS CRUZEIRO DO SUL .....	69
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
<b>4. CAPÍTULO III</b> .....	<b>77</b>
<b>ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL E INTEGRAÇÃO DOCENTE: ARTICULAÇÃO</b> <b>NECESSÁRIA AO INÍCIO DA DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO</b> <b>EXTREMO OESTE DA AMAZÔNIA</b> .....	<b>77</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	80
<b>4.2 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>82</b>

<b>4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	84
4.3.1 PERCEPÇÕES DOS DOCENTES SOBRE AS AÇÕES DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO .....	84
4.3.2 AS AÇÕES DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO NO PROCESSO DE INSERÇÃO PROFISSIONAL.....	87
4.3.3 OS IMPACTOS DO ACOLHIMENTO NA ATUAÇÃO DOCENTE NA EBTT .....	90
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	97
5.  CAPITULO IV.....	100
ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA PROPOSTA AOS SERVIDORES EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA .....	100
<b>5.1 INTRODUÇÃO</b> .....	103
<b>5.2 METODOLOGIA</b> .....	104
5.2.1 LOCAL DA PESQUISA E ANÁLISE INICIAL PARA A ELABORAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL.....	104
5.2.2 ANÁLISE DA VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL.....	105
<b>5.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	107
5.3.1 PRÉVIA DO PRODUTO REFERENTE AO ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO ...	107
5.3.2 PROPOSTA DE ACOLHIMENTO AOS SERVIDORES .....	107
5.3.3 AJUSTES NA PROPOSTA DO PRODUTO EDUCACIONAL APÓS AS CONSIDERAÇÕES DOS SERVIDORES DA GESTÃO.....	121
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	123
6. APÊNDICE .....	124
PRODUTO EDUCACIONAL .....	124

## 1. APRESENTAÇÃO

Essa pesquisa apresenta uma abordagem a respeito do processo de acolhimento e integração dos servidores técnicos e docentes do Instituto Federal do Acre - IFAC, que buscou investigar se os servidores ao ingressarem na instituição receberam um acolhimento capaz de transmitir as informações adequadas para sua integração e socialização, e se tais fatores causaram impactos na sua atuação profissional no IFAC. Pois início da carreira profissional representa inúmeros desafios aos profissionais que ingressam no serviço público nos Institutos Federais de Educação, gerando impactos significativos em sua atuação cotidiana.

A questão de investigação baseou-se na verificação dos processos referente as ações de integração e acolhimento que são oferecidas aos novos servidores do IFAC e os possíveis impactos ocasionados na sua carreira profissional? Concentramos nosso estudo principalmente no processo de acolhimento e integração, devido à sua importância para a apresentação da organização ao novo servidor.

Ao iniciar a carreira como servidor nos IFs diversos fatores acabam influenciando na performance dos iniciantes, tais como: a atuação dos servidores, o tempo de exercício profissional, a falta de experiência na função que exercem, falta de apoio institucional, a sua formação deficitária, a despreparação por falta de formação continuada e orientação pedagógica, esses entre outros que influenciam significativamente na prática profissional do servidor. Indagações como o que fazer? Como fazer? Para quem e por que fazer? Se precisar a quem recorrer? E outros fatores que vão além dos questionamentos, como a própria permanência e desistência da profissão, caracterizam esse momento de inserção dos novos servidores em educação profissional.

A práxis como servidora me levou a perceber a necessidade de pesquisar como os novos servidores são acolhidos na instituição? Quais as ações de apoio e integração são desenvolvidas pela instituição ao receber os servidores iniciantes? Dessa forma, as minhas inquietações e desejos surgem no sentido de investigar mais solidamente como se dá o acolhimento, o apoio, o acompanhamento, a integração dos docentes e técnicos no início de sua carreira profissional.

A questão norteadora da pesquisa consistiu em verificar quais os principais desafios e dificuldades enfrentadas pelos servidores no início de sua carreira profissional, e se estes fatores provocam/provocaram impactos na realização de suas atividades laborais e nas ações educacionais.

Neste sentido a pesquisa se justifica, pois, sabemos que são escassas as pesquisas sobre a temática dos processos de acolhimento e integração de servidores nos Institutos Federais. Ao

passo que os IFs são instituições recentes, que tem recebido diversos docentes sem experiência anterior na profissão e adentram nos institutos desprovidos de conhecimento para a atuação com a verticalização do ensino e necessitam de orientações e acompanhamento nesta fase crítica de ingresso na instituição. A ausência de tais fatores poderá causar implicações que refletirão no desempenho profissional, e conseqüentemente, no ensino-aprendizagem permanência e êxito na instituição.

Para a instituição objeto da investigação, o presente trabalho pode constituir uma oportunidade de reflexão sobre o processo de acolhimento e integração dos novos servidores, apontando sugestões para corrigi-lo, aperfeiçoá-lo ou implantá-lo.

Para a academia, a pesquisa constitui um estudo sobre os processos de socialização dos servidores e sua ambientação no período de sua inserção profissional, que se apresenta como inovador, pois se trata de um tema novo e pouco discutido, já que os IFs foram criados em 2008, e não se dispõe ainda de estudos aprofundados voltados para essa temática. Diante disso, o acolhimento se apresenta como importante, pois possibilita ao novo servidor sua integração, ambientação nos diversos setores institucionais, e a eficácia nos processos educativos.

Apesar das raras pesquisas nesta área de estudo, alguns trabalhos foram desenvolvidos em IFs e Universidades da Região Sul e Sudeste do país, como os estudos de Ferreira (2008), Quintanilha (2013), Delvas (2017) e Oliveira (2019). Em síntese, estes trabalhos apontam que uma instituição comprometida com o acolhimento e a integração de seus membros garante a transmissão de conhecimentos, a criação de afinidades e a consolidação das ações democráticas.

Conforme aponta Quintanilha (2013) quando o servidor ingressa em uma organização ele já faz parte de um contexto social, essa nova realidade compõe o universo organizacional. Desse modo, para o novo integrante é essencial ser apresentado à cultura da organização. Esse contato se dará inicialmente no momento de admissão, ocasião ideal para se apresentar ao novo servidor a estrutura, a cultura, os procedimentos e os elementos que compõe o universo da instituição. Este é o momento de acolhimento. É como um ritual de iniciação, em que o novo membro é aceito e integrado ao grupo. Uma ocasião em que são apresentadas as práticas, as filosofias, e normas da organização/instituição.

Segundo Schein (2009), os elementos culturais envolvem os processos organizacionais, estruturas, estratégias, metas, filosofias, crenças, dentre outros. O servidor que conhece bem a sua organização sabe a quem se dirigir para solucionar um problema, é capaz de repassar informações com maior clareza e precisão, conhece os formulários e modelos adotados, a filosofia, as crenças e, acima de tudo, sente-se parte da organização.

O processo de acolhimento e integração é crucial para o bom desempenho das atividades

profissionais, possibilitando ao servidor conhecer e se adaptar melhor na instituição, oportunizando seu conhecimento da cultura organizacional.

Autores como: Ferreira (2008), Shein (2009), Chiavenato (2010), Machado (2013), Teodoro (2015) e Oliveira (2019) tratam da referida temática enfatizando a importância do acolhimento institucional como fator relevante que aproxima os iniciantes numa relação estabelecida com a instituição, bem como o aproxima a uma vivência especial, reflexiva com momentos de orientação e características de formação.

Diante do exposto, o objetivo dessa pesquisa foi realizar na instituição uma investigação para analisar como os servidores técnicos e docentes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) são acolhidos pela instituição, se esta promove a integração dos servidores ao contexto educacional. Para atingir a totalidade deste objetivo, elencamos como objetivos específicos: i) Apresentar o histórico da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil e a verticalização nos Institutos Federais. ii) Discutir os fundamentos teórico-metodológicos do trabalho em organizações educacionais, com foco na cultura organizacional e nos processos de acolhimento e integração. iii) Identificar se há ações relacionadas ao acolhimento e integração do servidor que possibilitem a melhoria dos serviços prestados na instituição, diagnosticando quais os principais fatores que dificultam o trabalho dos servidores ao ingressarem na carreira EPTT no IFAC, Campus Cruzeiro do Sul, e como o acolhimento e a integração contribuem para a construção da identidade do servidor e apropriação de habilidades inerentes ao cargo que exercem na instituição. iv) E por fim, propor como produto educacional a construção de um Guia de Acolhimento e Integração Institucional a ser apresentada aos setores da gestão e coordenações, com orientações e formações relativas às normas, diretrizes, fluxogramas institucionais para o acolhimento e integração dos servidores.

Para melhor compreensão do estudo realizado, esta dissertação está textualmente organizada em: apresentação, quatro capítulos e um produto educacional que consiste em um Guia de Acolhimento e Integração Institucional aos Servidores do Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul.

O primeiro capítulo da dissertação trata de uma discussão sobre a educação profissional no Brasil, com o título “O Trabalho Docente na Educação Profissional: das escolas de Aprendizizes Artífices aos Institutos Federais e os desafios do ensino verticalizado”, expondo a contextualização histórica da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil e a Implantação do Instituto Federal do Acre - IFAC, a problemática da verticalização nos Institutos Federais

de educação e os desafios da docência no contexto da verticalização no IFAC, Campus Cruzeiro do Sul.

O capítulo seguinte que corresponde o segundo artigo da dissertação caracteriza-se por uma discussão que trata da Gestão da cultura organizacional no Instituto Federal, apontando os limites, desafios e rotatividade docente na Amazônia sul ocidental, destacando as concepções sobre gestão da cultura organizacional nas instituições escolares e sua importância no contexto dos Ifs, além do design organizacional do Instituto Federal Acre, Campus Cruzeiro do Sul.

O terceiro capítulo traz uma discussão sobre a importância do acolhimento institucional nos processos de ensino-aprendizagem, com o título “Acolhimento Institucional e Integração Docente: Articulação necessária ao início da docência na educação profissional no extremo oeste da Amazônia”, o capítulo aborda as percepções dos docentes sobre os processos de acolhimento e integração, as ações de acolhimento e integração no processo de inserção profissional e os impactos do acolhimento na atuação docente na EBTT.

O quarto capítulo apresenta o Acolhimento e Integração Institucional: uma Proposta aos Servidores em Educação Profissional e Tecnológica, bem como a prévia do produto educacional referente ao acolhimento e integração institucional, apresentando uma proposta de acolhimento pelas equipes profissionais para o conhecimento dos setores do campus, bem como uma proposta de integração aos servidores, destacando a exposição da discussão dos resultados da pesquisa, testagem e auto avaliação do Produto Educacional pelas equipes de gestão da instituição.

Conclui-se apresentado o Guia de Acolhimento e Integração Institucional aos servidores que corresponde uma proposta a ser desenvolvida pelos setores e equipes de gestão educacional do IFAC - Campus Cruzeiro do Sul aos servidores técnicos e docentes desde o período de sua inserção profissional numa perspectiva acolhedora, de integração e socialização com o objetivo de favorecer uma melhor preparação e orientação ao servidor para o desempenho de suas funções institucionais.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

DELVAS, R. L. **A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro.** 2017, 150f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Porto, 2017.

FERREIRA, S. **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações.** 2008, 131 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa: 2008.

MACHADO, G. **Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, SC.** Fundação Boiteux, Florianópolis, 2013.

OLIVEIRA, G. C. V. de. **Aporte para a educação omnilateral: uma proposta para o acolhimento funcional de servidores públicos ingressantes no IFsul, campus Sapiranga.** 2019, 65 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal Sul-rio-grandense, Charqueadas, 2019.

QUINTANILHA, E. D. S. **O processo de integração de novos colaboradores nas organizações. Departamento de Comunicação Social-DCSO da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação- FAAC.** 2013, 63f. Projeto experimental apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (UNESP), Bauru- SP, 2013.

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

TEODORO, A.N. G. **Linguagem não verbal na integração de novos funcionários Pindamonhangaba-SP:** FAPI: Faculdade de Pindamonhangaba, 2015. 26f.

## **2. CAPÍTULO I**

### **TRABALHO DOCENTE NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: DAS ESCOLAS DE APRENDIZES ARTÍFICES AOS INSTITUTOS FEDERAIS E OS DESAFIOS DO ENSINO VERTICALIZADO**

(Obs.: Artigo publicado na Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica)

Link: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/9769>

## RESUMO

A criação da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica em nosso país parte de inúmeras transformações históricas, educacionais, sociais desencadeando modificações na maneira de pensar e executar as políticas públicas educacionais no campo da educação profissional acarretando consequências à atividade docente. Os Institutos Federais são parte integrante dessa rede e têm entre suas características a verticalização, onde os docentes se defrontam com um universo de diferentes níveis e modalidades atuando desde a educação básica à pós-graduação. Dessa forma, o estudo tem por objetivo apresentar uma evolução histórica da Educação Profissional no Brasil e os desafios enfrentados pelos docentes em sua atuação no âmbito da verticalização no Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul. Os procedimentos utilizados na investigação incluíram pesquisa bibliográfica e documental e como instrumento de coleta de dados foram aplicados questionário semiestruturados. Os estudos sobre essa temática indicam que o trabalho docente no contexto verticalizado traz implicações uma vez que o docente atende a diversas áreas tanto de conhecimento quanto de níveis de ensino, fragilizando e causando a intensificação do trabalho docente.

**Palavras-Chave:** Verticalização. Trabalho docente. Níveis de ensino.

**TEACHING WORK IN PROFESSIONAL EDUCATION: FROM APPRENTICE  
ARTISAN SCHOOLS TO FEDERAL INSTITUTES AND THE CHALLENGES OF  
VERTICAL EDUCATION**

**ABSTRACT**

The creation of the Federal network of Professional Scientific and Technological Education in our country starts from countless historical, educational, social transformations, initiating changes in the way of thinking and executing public educational policies in the field of professional education, with consequences for teaching activities. The Federal Institutes are an integral part of this network among its characteristics is verticalization, where teachers are faced with a universe of different levels and modalities acting from basic education to graduate course. Thus, the study aims to present a historical development of professional education in Brazil and the challenges faced by teachers in their area under the vertical integration at the Federal Institute of Acre - Cruzeiro do Sul Campus. The procedures used in the investigation included bibliographic and documentary research and as a data collection instrument a semi-structured questionnaire was applied. Studies on this theme show that teaching work in a vertical context has implications since the teacher serves several areas, as well as knowledge about the levels of teaching, weakening and causing the intensification of teaching work.

**Keywords:** Verticalization. Teaching work. Education Levels.

## **2.1 INTRODUÇÃO**

A implantação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica ocorreu num contexto de transformações históricas, econômicas, políticas de avanços e retrocessos que iniciou com as escolas de Aprendizes Artífices que culminaram com a criação dos Institutos Federais. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) foram criados pela Lei nº. 11.892, em dezembro de 2008, a partir da reconfiguração das escolas federais já existentes, que reunia, à época, os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), as Escolas Técnicas Federais (ETFs), as Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) e as Escolas Técnicas Vinculadas a Universidades Federais. Os IFs de cunho assistencialista, com foco na justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias, visam atender às classes menos favorecidas garantindo a formação da classe trabalhadora para atender as necessidades do mercado de trabalho.

Os Institutos atuam com a verticalização do ensino, onde os docentes desenvolvem ações educativas em diferentes níveis e modalidades de ensino, com uma heterogeneidade de público, compartilhando espaços pedagógicos, e diferentes itinerários formativos que vão dos cursos de formação técnica, subsequente, superior, especialização, mestrado e doutorado.

Diante disso, direcionam-se algumas preocupações que se manifestam com maior evidência ao compreender o trabalho docente no contexto verticalizado e as implicações na realização de um trabalho simultâneo no ensino, na pesquisa e na extensão em diferentes níveis e modalidades de ensino que irão refletir na educação e no trabalho docente.

O artigo tem por objetivo apresentar uma evolução histórica da Educação Profissional no Brasil e os desafios enfrentados pelos docentes em sua atuação no âmbito da verticalização no Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul.

## **2.2 METODOLOGIA**

A investigação foi realizada no Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul, situado no município de Cruzeiro do Sul no interior do estado do Acre. O Campus Cruzeiro do Sul, oferta diferentes modalidades: ensino médio integrado, técnico subsequente, superior tecnológico, licenciaturas, cursos de formação inicial e continuada e cursos de pós-graduação *Latu sensu*.

A investigação iniciou-se com a pesquisa bibliográfica acerca da fundamentação teórica

que abordam a temática da educação profissional no Brasil. Além disso, buscou-se verificar a verticalização e os desafios enfrentados pelos docentes que atuam nos diferentes níveis e modalidades de ensino na instituição. 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 por 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.

Posteriormente, foi realizada a pesquisa documental na instituição, que buscou o aprofundamento do objeto de estudo e tendo por finalidade realizar um levantamento de dados nos documentos da instituição tais como: o quadro funcional dos servidores, Organização Didático-Pedagógica (ODP), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Resoluções da Coordenação Técnico-Pedagógica (COTEP), das Coordenações de Cursos, Histórico do Campus, Projeto Pedagógico de Curso (PPCs), Resolução da Carga-Horária Docente e Funções Docentes e Documentos do Ministério da Educação (MEC) voltados para as atribuições dos docentes. A análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja completando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LÜDKE; ANDRÉ, 2007, p. 38).

Para complementar as informações sobre a verticalização no contexto dos institutos e os desafios enfrentados pelos docentes, realizou-se coletas de dados através da aplicação de questionários semiestruturado (com roteiro pré-definido, aberto e fechado), onde participaram 30 docentes que estão em efetivo exercício no Campus Cruzeiro do Sul atuando no Ensino Básico, Técnico, Tecnológico (EBTT) e licenciaturas. Visando selecionar uma amostra representativa de docentes das diferentes áreas de ensino, participaram da pesquisa docentes das áreas básicas e técnicas. Segundo Lakatos e Marconi (2010) o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [...]” (LAKATOS, MARCONI, 2010, p. 184).

Quanto aos procedimentos a pesquisa se constituiu como Estudo de Caso que se configura pela possibilidade de compreensão crítica do objeto de investigação. O estudo de caso como opção metodológica se deve pela possibilidade de analisar os fatos baseados na

experiência de campo, confrontando com a visão teórica das informações na realidade, com a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental realizando a interpretação dos fatos (GIL, 2006).

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.

## **2.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **2.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO BRASIL E A IMPLANTAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE – IFAC**

Historicamente, a educação profissional iniciou no Brasil desde 1909, a partir do decreto nº 7.566/1909 com a criação de dezenove Escolas de Aprendizes Artífices no governo de Nilo Peçanha (Figura 1), onde mais tarde foram transformadas em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFETS), e posteriormente em Institutos Federais. Nesse período, as escolas de Aprendizes Artífices tinham como finalidade, “[...] habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazê-lo adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade ignorante, escola do vício e do crime” (BRASIL, 1909, p.1).

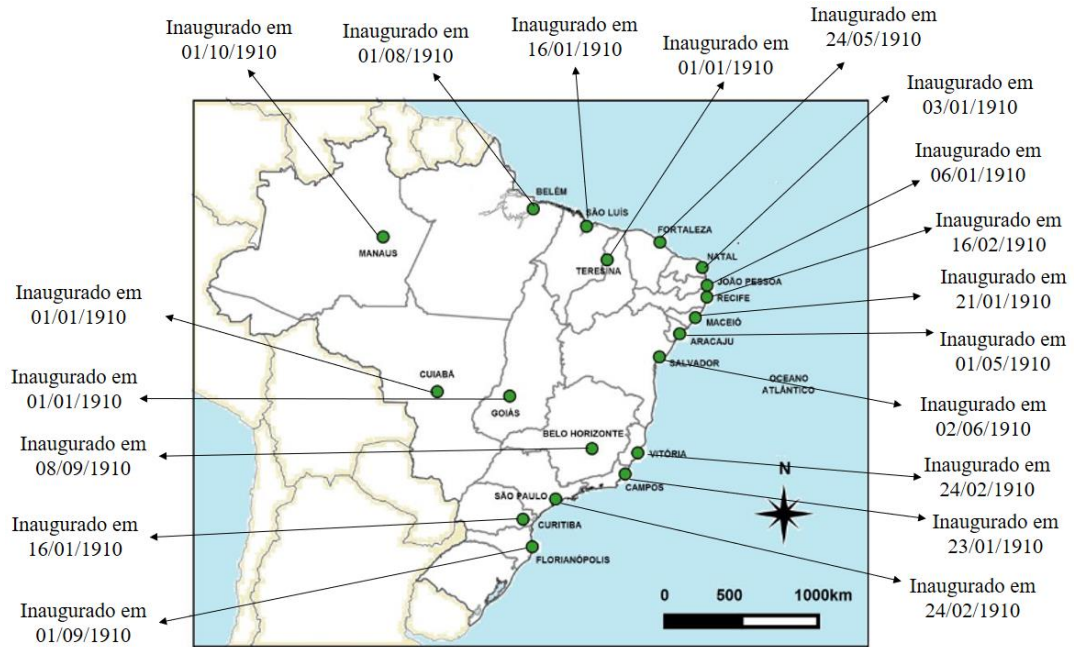
Em 1937, com a expansão da industrialização no país, na qual demandaria trabalhadores qualificados, as escolas de Aprendizes Artífices tornam-se Liceus Profissionais por meio da Lei nº 378/37 destinados ao ensino profissional de todos os ramos e graus sendo dever do estado sua oferta.

Na década de 1940, o Estado assume a educação profissional como modalidade de educação, tendo como foco preparar a mão de obra para o mercado de trabalho. A trajetória educacional estava definida para desempenho das funções intelectuais e a outros, as funções instrumentais. Kuenzer (2001) corrobora para o entendimento dessa concepção dual de educação quando afirma que a formação acadêmica e intelectualizada era destinada à elite, cabendo aos trabalhadores e seus filhos a formação profissional com ênfase na preparação para



o exercício a um ofício.

Figura 1 - Espacialização das Escolas de Aprendizes Artífices em 1909 e respectivas datas de inauguração



Fonte: Elaborado pelos autores. Distribuição das primeiras 19 Escolas de Aprendizes Artífices. Adaptado de Silva (2017, p. 39). Garcia et al. (2018, p. 07)

Pelo decreto 4.127 de 25 de fevereiro de 1942 os Liceus Industriais são transformados em Escolas Industriais e Técnicas, passando a oferecer a formação profissional em nível equivalente do secundário.

Em 1959 as Escolas Industriais e Técnicas passaram à categoria de autarquias e foram denominadas Escolas Técnicas Federais com autonomia didática e de gestão.

Com a Lei n.º 5.692 de 1971, o ensino profissionalizante torna-se compulsório, conferindo obrigatoriedade à habilitação profissional no ensino do 2º grau. Essa busca compulsória contribuiu para conter a grande demanda por ensino superior e despolarizar o ensino secundário. Em 1982, o governo federal, por meio da Lei n.º 7.044, extinguiu essa obrigatoriedade.

Em 1978, a partir da Lei n.º 6.545 se estabelece a criação das três Escolas Técnicas Federais (Minas Gerais, com sede em Belo Horizonte, Paraná, em Curitiba, e Celso Suckow da Fonseca, no Rio de Janeiro) que foram criadas para organizar e ministrar cursos de curta duração em Engenharia de Operação sendo posteriormente transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs. Esta mudança confere àquelas instituições mais uma atribuição, formar engenheiros de operação e tecnólogos, processo esse que se estende às outras

instituições bem mais tarde.

No intervalo entre 1978 a 1993, ocorre a promulgação da Constituição Federal de 1988, que passa a referenciar as demais leis do país, inclusive na elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9.394/96, concebendo a educação profissional integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência, e à tecnologia, conduzindo ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva.

Com a promulgação da Lei nº 8.948 de 8 de dezembro 1994 institui-se o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, transformando, gradativamente, as Escolas Técnicas Federais (ETFs) e as Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) em Centros Federais de Educação. A expansão da oferta da educação profissional somente ocorrerá em parceria com Estados, Municípios e Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais, que serão responsáveis pela manutenção e gestão dos novos estabelecimentos de ensino.

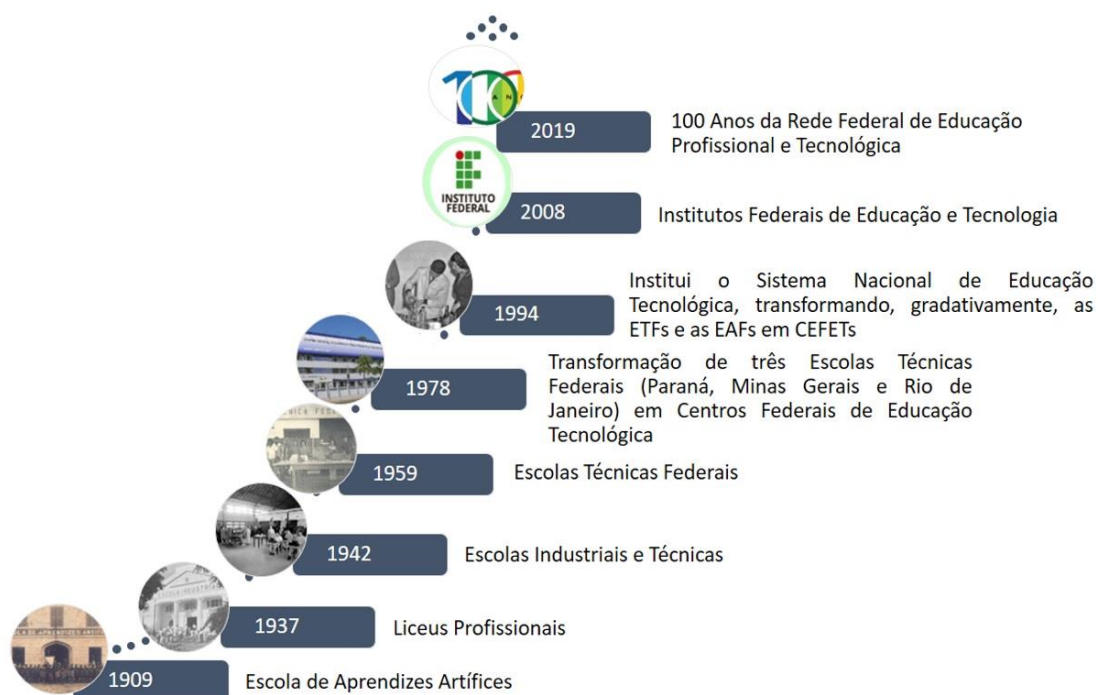
Em 1997, o governo federal institui o decreto n.º 2.208/97, oficializando mais uma vez a separação entre ensino médio e educação profissional e limitava os investimentos do governo na criação de novas unidades. Sendo substituído pelo decreto n.º 5.154/2004, que restabelece a possibilidade de integração entre a educação básica e o ensino profissional.

Este decreto normatiza a integração do ensino técnico de nível médio ao ensino médio, estabelecendo que a educação profissional deverá ser organizada por áreas profissionais, em correspondência a cada estrutura sócio ocupacional e à base tecnológica requerida e, ainda, mediante processos articulados envolvendo as áreas de educação, trabalho, emprego, ciência e tecnologia.

A partir do decreto 5.225/2004, os CEFETs foram transformados em Instituições de Nível Superior (IES) ofertando educação nos diferentes níveis e modalidades, com prioridade para atuação na área tecnológica.

Desde 2003, as políticas de governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do MEC (SETEC) já apontam para a criação de novas instituições de educação profissional que são consolidadas como as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e a implementação do Plano de Expansão da Rede Federal dividida em três fases: a fase I de 2003 a 2006, a fase II iniciada em 2007 a 2010, e a fase III que se estenderá até 2020, tendo como objetivo a ampliação e a presença das instituições de ensino profissional em todo o território brasileiro.

Figura 2 – Representação da linha do tempo dos 100 anos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica



(Elaborado pelos autores; Adaptado portal, MEC, 2020)

A Lei nº 11.195/2005 é considerada um marco histórico pelo fato de possibilitar, legalmente, a retomada da expansão da Rede Federal. A fase I iniciada em 2006 visava expandir a EPT chegando inclusive aos estados em que não havia Rede Federal de Educação Profissional entre eles destaca-se: Os estados do Acre, Amapá, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal. Prevendo-se a criação de cinco escolas técnicas federais e de quatro escolas agrotécnicas, bem como a implantação de 33 novas unidades de ensino descentralizadas, contemplando 23 unidades da federação com a instalação de pelo menos uma Instituição Federal de Educação Tecnológica.

Na fase II em 2007, a SETEC/MEC estabelece a criação, em quatro anos, de mais de 150 novas Instituições Federais de Educação Tecnológica. As instituições foram distribuídas nos 26 estados da Federação e do Distrito Federal, contemplando 150 municípios escolhidos pelo MEC e pelas prefeituras dos municípios.

Em 2011, inicia-se a fase III que estabelece um projeto de criação de 208 novas unidades até 2014, permanecendo o propósito de superação das desigualdades regionais e as condições de acesso a cursos de formação profissional e tecnológica para a população.

De acordo com Silva e Terra (2013) os planos de expansão visavam atender três

dimensões: social, geográfica e de desenvolvimento. A dimensão social visava promover o desenvolvimento econômico atendendo a um grupo de 100 cidades com mais de 80 mil habitantes com baixa renda per capita e com percentual elevado de extrema pobreza. A dimensão geográfica visava a interiorização e universalização da Educação Profissional e Tecnológica atendendo municípios ou microrregiões com mais de 50 mil habitantes. A dimensão do desenvolvimento tinha por objetivo que os novos *campi* fossem em municípios com arranjos produtivos locais e que contribuíssem para o desenvolvimento social e econômico dessas localidades. Para os referidos autores essas dimensões estabelecidas pelo MEC visavam atender regiões e localidades menos favorecidas, contribuindo para minimizar os traços de desigualdades sociais.

Diante disso, o MEC/SETEC (2019) compreende que:

O resultado desse plano de expansão e interiorização das instituições federais de EPT é que a rede federal partiu em 2006, de um total de 144 unidades e chegou em 2018, a 659 unidades em todo país, dos quais 643 já se encontram em funcionamento, isto representou a construção de 500 novas unidades, quantitativo maior que o previsto nas três fases de expansão (MEC/SETEC, 2019).

Atualmente, a Rede Federal encontra-se presente em todos os estados da federação, contribuindo com o desenvolvimento local e regional, oportunizando aos jovens sua formação com bases das 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 qualificação de cidadãos autônomos, com saberes necessários ao exercício laboral nas ações de ensino, pesquisa e extensão.

Em 29 de dezembro de 2008, após inúmeros debates, resultou-se na publicação da Lei nº 11.892, que no âmbito do Ministério da Educação criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, os quais apresentam um novo modelo de Educação Profissional, estruturados a partir dos CEFETs, as escolas técnicas, agrotécnicas federais e escolas vinculadas às universidades federais.

Desse modo, é criado o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC), pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, uma instituição de educação básica profissional e superior, pluricurricular e multicampi, que possui natureza jurídica de autarquia, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades e níveis de ensino.

Os Institutos Federais representam um modelo institucional de maior referência na política pública de educação profissional, pois a partir de sua implantação mudanças

significativas foram vivenciadas para a melhoria da qualidade da educação no país, tendo como base a aplicação de conhecimentos técnicos e tecnológicos em suas práticas pedagógicas.

O Instituto Federal do Acre iniciou sua instalação no estado no ano de 2009, com o objetivo de formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, atendendo os arranjos produtivos da economia acreana e da sociedade local e regional. Inicialmente o IFAC ocupou salas cedidas pela Universidade Federal do Acre e pelo Instituto Dom Moacyr, na capital Rio Branco, e no interior, mais especificamente nos municípios de Sena Madureira e Cruzeiro do Sul, em prédios cedidos pelas prefeituras municipais e Governo do Acre.

Em meados de 2010, o IFAC iniciou seus trabalhos oferecendo cursos de Formação inicial e continuada e de formação técnica de nível médio com ênfase nos eixos tecnológicos de Recursos Naturais, Ambiente, Saúde e Segurança, Informação e Comunicação. Posteriormente, em 2011, iniciou-se a oferta dos cursos de graduação (tecnologia e licenciaturas), ampliando o número de matrículas de 400 (quatrocentas) para 1.170 (mil cento e setenta) em 2011. Vale ressaltar que o primeiro programa de pós-graduação (a nível de especialização) iniciou no ano 2014 e a primeira turma de mestrado no segundo semestre de 2018. Os diferentes níveis e modalidade de ensino que estão sendo ofertados pelo IFAC podem ser verificados na Figura 3.

Figura 3 - Representação dos *Campi* do Instituto Federal do Acre e os respectivos cursos que estão sendo ofertados na modalidade ensino Médio Integrado, Subsequente, Tecnológico, Licenciaturas, Bacharelado e pós-graduação.

### Campus Cruzeiro do Sul

**INTEGRADO:** Técnico em Meio Ambiente e Agropecuária.

**SUBSEQUENTE:** Técnico em Administração; Aquicultura; Controle Ambiental; Recursos Pesqueiros; Zootecnia.

**Curso FIC:** Agricultor orgânico; Conductor de turismo em unidade de conservação.

**SUPERIOR:** Licenciatura em Física; Matemática; Tecnologia em Processos Escolares; Agroecologia.

### Campus Tarauacá

**INTEGRADO:** Técnico em Agricultura; Administração e Floresta.

**SUBSEQUENTE:** Administração, Finanças e Contabilidade; Serviços públicos.

**SUPERIOR:** Tecnologia em Gestão do Agronegócio.

### Campus Sena Madureira

**INTEGRADO:** Técnico em Agropecuária; Informática.

**SUBSEQUENTE:** Técnico em Administração; informática.

**PROEJA:** Técnico em Administração

**SUPERIOR:** Licenciatura em Física; Bacharelado em Zootecnia.

### Campus Rio Branco

**INTEGRADO:** Técnico Informática para Internet; Edificações; Redes de Computadores.

**SUBSEQUENTE:** Técnico em gestão de pessoa; Segurança do Trabalho; Serviços Jurídicos; Libras e Administração.

**SUPERIOR:** Licenciaturas em Ciências Biológicas; Matemática. Bacharelado em Administração; Tecnologia em logística; Processos Escolares e Sistemas para Internet.

**PÓS-GRADUAÇÃO:** Especialização em logística empresarial; Gestão da Educação Profissional, Científica e Tecnológica; e Pós-graduação em Biodiversidade. Mestrado profissional em educação profissional e tecnológica – ProfEPT.

### Campus Avançado Baixada do Sol

**SUBSEQUENTE:** Técnico e Agroecologia; Agropecuária; Recursos Pesqueiros e Zootecnia.

**PÓS-GRADUAÇÃO:** Especialização em Agricultura Familiar.

### Campus Xapuri

**INTEGRADO:** Técnico Integrado em Biotecnologia.

**SUPERIORES:** Tecnologia em Agroindústria; Agroecologia; Gestão Ambiental e Licenciatura em Química.



## Campi



Desde 2013, o IFAC vem atuando nas 5 (cinco) microrregiões do estado do Acre, constituído por 07 (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 e 7) Campus Cruzeiro do Sul. Essas unidades ofertam vagas em cursos técnicos: integrados e subsequentes, cursos superiores: tecnologia e licenciaturas, além dos programas especiais do governo Federal, Mulheres Mil, PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), CERTIFIC (Certificação Profissional e Formação Inicial e Continuada) e EaD (Educação a Distância), bem como a pós-graduação, propiciando à sociedade acesso a uma educação pública, gratuita e de qualidade que atende aos princípios da democratização do ensino.

Nessa perspectiva, a instituição desenvolve a formação e a qualificação de profissionais no âmbito da educação básica, técnica e tecnológica com base nos eixos de ensino, pesquisa e extensão buscando preparar os cidadãos para atuarem no mundo do trabalho como agentes de transformação social.

Na seção seguinte discutiremos a verticalização da Educação que representa um fator de destaque na atuação dos servidores nos Institutos Federais de Educação.

### 2.3.2 A VERTICALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO

Os Institutos Federais representam uma nova institucionalidade na oferta da Educação Profissional no Brasil, tendo como peculiaridade: a verticalização. A verticalização é uma característica dos IFs e tem como objetivo, de acordo com sua lei de criação, otimizar a infraestrutura física, os quadros de pessoal, os recursos de gestão, bem como integrar a Educação Básica à Superior (BRASIL, 2008).

Nesse contexto, os Institutos Federais não são escolas técnicas e tampouco universidades, sua especificidade na institucionalidade busca promover a verticalização e a integração da educação básica à educação profissional, desenvolvendo o tripé: ensino, pesquisa e extensão, onde o mesmo corpo docente é responsável por essas ações na unidade educacional.

Esse aspecto nos IFs em oferecer diversos níveis de ensino, chamada verticalização de

[...] diferentes níveis e modalidades da educação profissional e tecnológica, tomando para si a responsabilidade de possibilidades diversas de escolarização como forma de efetivar o seu compromisso com todos (BRASIL, 2008, p. 27).

Dessa forma, os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia fundamentam-se na verticalização do ensino, atuam com cursos de Ensino Médio Integrado ao técnico sendo 50% das vagas, licenciaturas 20% e cursos superiores de tecnologia e bacharelados tecnológicos 30%, disponibilizando pós-graduação em nível de especialização, mestrado e doutorado.

A Educação Básica Técnica e Tecnológica exige que servidores docentes trabalhem com a verticalização. Desse modo, os docentes se deparam com uma oferta educativa diversificada e atuam nos diferentes níveis de ensino, assim o docente tem a responsabilidade e possibilidade diversa de escolarização como forma de efetivar o seu compromisso com alunos, pais e sociedade (BRASIL, 2008).

Nesse viés, a verticalização possibilita aos discentes o conhecimento de uma diversidade de itinerários formativos que perpassa o ensino básico até o superior, e ocasiona modificações na ação docente, onde simultaneamente o professor irá atuar no tripé: ensino, pesquisa e extensão e nas diferentes modalidades e níveis de ensino.

Com essa diversidade de formação que vão desde os cursos de formação inicial e continuada, cursos de nível médio tais como: integrados, subsequentes, concomitantes, além da formação de nível superior de graduação e pós-graduação, os professores no contexto dos IFs se deparam em seu trabalho com essa estrutura de ensino verticalizada, além da pesquisa e da extensão. Essa proposta de ensino diversificada define as finalidades e características apresentadas nos Institutos Federais de acordo com que estabelece o inciso III do Art. 6º da lei 11.892/2008:

Os Institutos Federais têm por finalidade e características: III- promover a integração e a verticalização da educação básica à educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão (BRASIL, 2008).

Diante dessa realidade os docentes que atuam nos IFs se deparam com uma oferta de ensino diversificada. Essa nova institucionalidade permite o compartilhamento do mesmo espaço educativo, onde os alunos do ensino médio podem conviver no mesmo espaço com os dos cursos superiores, permitindo que estes atuem coletivamente na pesquisa e na extensão, havendo dessa forma a possibilidade de ampliação nas ações educativas em diferentes contextos e itinerários formativos, e o envolvimento participativo entre a educação básica e superior.

Nesse contexto, os docentes atuarão concomitantemente no ensino, pesquisa e extensão atendendo níveis e modalidades diferentes e com públicos distintos, portanto, necessitando dos docentes uma melhor preparação didático-pedagógica e formação continuada para atuação nos referidos eixos, sendo que tal condição exigirá do professor uma ação polivalente e de



flexibilidade em sua prática educativa.

Essa condição denominada de polivalência por nível de ensino acarreta em implicações na ação docente, conforme afirma Cruz e Neto,

O termo polivalência, por sua vez tem sido comumente usado no contexto do mundo do trabalho, requisitado pelo discurso neoliberal no período pós-crise do capitalismo. Designa a capacidade de o trabalhador poder atuar em diversas áreas, podendo caracterizar ainda um profissional pautado pela flexibilização funcional. Esse entendimento da polivalência tem por vezes, exercido certa influência na visão que se faz do professor/ a dos anos iniciais quando há a referência de que ele tem de cumprir múltiplas funções, aproximando-se assim de uma visão de profissional de competência multifuncional (2012, p. 386).

Nesse sentido, o trabalho docente nos IFs se caracteriza pela diversificação, complexificação e intensificação da jornada de trabalho, o que acaba ocasionando uma sobrecarga de atribuições a serem desempenhadas pelo servidor, e a

[...] ampliação e diversificação das tarefas que os professores são chamados a desempenhar, seja, pelas mudanças na composição social do público escolar, seja pela implementação de políticas educacionais com visíveis impactos no cotidiano do trabalho em sala de aula (LELIS *et al.*, 2009, p.113).

É importante refletir sobre o papel dos docentes na carreira EBTT, pois estes necessitam de apoio institucional para sua formação político-pedagógica, bem como conhecimento sobre a política dos Institutos Federais e sua finalidade para com a sociedade. Priorizando uma educação emancipadora que considere a importância do conhecimento técnico e tecnológico científico que permita aos sujeitos compreender a totalidade social em que ele está inserido agindo de maneira autônoma, atendendo os anseios de uma formação humana plena, omnilateral e politécnica, visando à consolidação dos eixos norteadores da educação profissional e tecnológica: cultura, ciência e trabalho.

### 2.3.3 OS DESAFIOS DA DOCÊNCIA NO CONTEXTO DA VERTICALIZAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE/CAMPUS CRUZEIRO DO SUL

A institucionalidade dos IFs tendo como característica a verticalização, que possibilita ao docente que se insere nesse novo contexto a realização de ações concomitantes no ensino, pesquisa e extensão, tendo que atuar na educação básica e superior, dessa forma exigindo do profissional que seja polivalente e que tenha domínio amplo de conhecimentos abrangendo todas as áreas de atuação na instituição, bem como ser produtivo, flexível e adaptável as circunstâncias do meio acadêmico, buscando atender o que se preconiza na legislação.

Segundo Machado (2001) a educação profissional brasileira no âmbito dos institutos federais, evidencia amplos desafios que se abriga desde a formação inicial e continuada dos trabalhadores (incluindo a educação de jovens e adultos), a educação profissional e tecnológica de nível médio (concomitante, subsequente e integrada) e de nível superior (graduação tecnológica e pós-graduação *stricto sensu* de natureza profissional) que tem por finalidade a formação de cidadãos que venham contribuir com o avanço da ciência, do trabalho, da cultura e da tecnologia numa perspectiva de formação omnilateral.

Ainda segundo Machado (2019) ao trabalhar a formação docente, argumenta que os docentes da educação profissional devem ter diferentes habilidade considerando as diferentes modalidades de ensino. Afirma que:

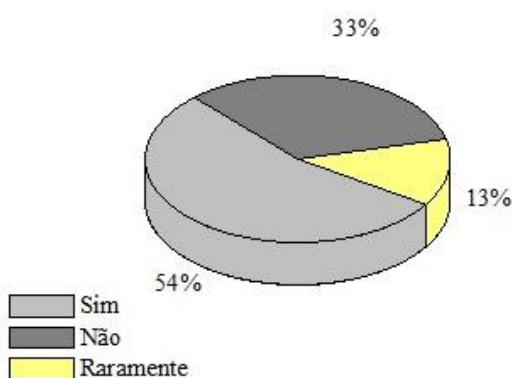
Para atuar na **modalidade integrada**, é fundamental que o professor mergulhe efetivamente nas estratégias e práticas de integração dos conhecimentos científicos, tecnológicos, sociais e humanísticos, que compõem o núcleo comum de conhecimentos gerais e universais, e os conhecimentos e habilidades relativas às atividades técnicas de trabalho e de produção. Na **modalidade concomitante**, precisa estar disponível para articular o planejamento e o desenvolvimento das suas atividades considerando o que se prevê para os cursos realizados sincronicamente pelos alunos, de modo a aproveitar as oportunidades educacionais que cada um oferece. Na **modalidade subsequente**, está desafiado a receber um alunado heterogêneo que já concluiu o ensino médio em tempos desiguais e a se empenhar para conferir a cada um dos alunos o reforço necessário da formação obtida na educação básica, paralelamente ao desenvolvimento dos conteúdos específicos ao curso técnico em questão (MACHADO, 2019 p. 213-214).

Também é preciso ressaltar os saberes docentes inerentes às atividades desenvolvidas pelos docentes da educação profissional que atuam nos cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e bacharelados e pós-graduação *stricto sensu*. Estes são desafiados a trabalhar o tripé do ensino, pesquisa e extensão articulado e contextualizado aos arranjos produtivos locais. Santos *et al.* (2015), ao trabalharem as tendências contemporâneas sobre a formação docente, afirmam que a pesquisa possibilita ao professor a relação com o saber já consolidado e com a reflexão que ele elabora a partir da prática e da experiência contribuindo com a elaboração do conhecimento sistemático.

Buscando compreender os desafios vivenciados pelos docentes do Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul, realizamos um levantamento documental e aplicamos um questionário com os servidores docentes para verificarmos os principais desafios e dificuldades vivenciados em sua prática pedagógica. Verificou-se no estudo que 67% dos docentes trabalham nas diferentes modalidades de ensino, o que se faz necessário compreender os desafios e problemáticas desta atuação verticalizada.

Quando questionados sobre as dificuldades no início de sua carreira profissional no IFAC Campus Cruzeiro do Sul, 54% dos docentes responderam que tiveram dificuldades no início de sua carreira profissional, 33% responderam que não e 13% que raramente, conforme o gráfico a seguir.

Gráfico 1. Dificuldades no início da carreira docente no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul



Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, são inúmeros os fatores que afetam o trabalho docente e que causam intensificação e alongamento de sua jornada de trabalho. Como afirma Santos (2005) a questão da verticalização como característica presente nos IFs não está clara aos professores e conseqüentemente afeta o seu trabalho.

Estas inquietações podem ser percebidas na fala dos docentes ao relatar as dificuldades no início da docência.

[...] O maior desafio é ministrar aulas em todas as modalidades de ensino impactando nas ações pedagógicas, didáticas e ações educacionais... [...] dificuldade em lecionar em todos os níveis de ensino, sendo necessário uma formação específica para atuar em cada modalidade, o que não ocorreu.

Estas dificuldades por sua vez, ocasiona impactos nas condições materiais de trabalho, exigências em ações que necessitam ser desenvolvidas, bem como desafios, inquietações e dificuldades na organização do trabalho pedagógico pelo professor, que afetam sua autonomia e a materialização das atividades educacionais. Conforme afirma Lelis *et al.* (2009) é preciso um “[...] conjunto de condições de trabalho para uma prática que se quer competente (LELIS *et al.*, 2009, p. 10)”.

Nesse cenário, é possível constatar uma quantidade de atribuições que são exercidas

pelos docentes, como exemplo podemos citar: as atividades que levam para casa, planejamento de aulas, atividades burocráticas: preenchimento de diários, correção de provas, preenchimento de formulários e registros nos sistemas acadêmicos, entre outras, adicionado às atividades desenvolvidas de ensino, pesquisa e extensão, para além disso, ainda têm aqueles docentes que concomitantemente possuem cargos de representatividade na gestão da instituição que precisam conciliar com as atividades na docência.

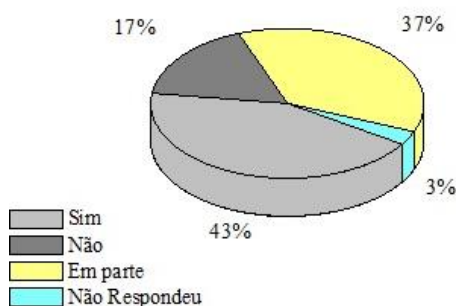
O professor que atua na Rede Federal de Educação é visto como um trabalhador polivalente e multifuncional tendo que enfrentar situações e problemas que vão da educação básica a superior, que afetam o seu desempenho profissional causando a intensificação de sua jornada de trabalho. Nesse sentido, é fundamental, que a instituição intensifique as ações e apoio institucional para a formação continuada de seus professores, visando à capacitação político-pedagógica nas atividades educacionais e nos eixos de ensino, pesquisa e extensão, visando à qualificação dos docentes para atuar no contexto da educação profissional e tecnológica.

Verificou-se neste estudo que ainda é necessário realizar atividades relacionadas à ação docente no IFAC, conforme as falas.

[...] tenho dificuldade em trabalhar na elaboração e diferenciar as atividades de pesquisa, atividades de extensão e projetos de ensino [...] A instituição deveria apresentar formas de trabalho e formação para atuação nos diferentes eixos. Ou ainda, [...] quando iniciei no IFAC tive que sair perguntando a um ou outro, os procedimentos institucionais, para cumprir com todas as demandas solicitadas [...] desconhecimento sobre os documentos institucionais.

Verificou-se que outra dificuldade enfrentada pelos docentes que ingressam na Rede Federal é trabalhar no tripé ensino, pesquisa e extensão. Observou-se que entre os docentes que atuam no Campus Cruzeiro do Sul, 43% afirmaram terem sido orientados a trabalhar com os referidos eixos, 17% responderam que não, 37% que em parte e 3% não responderam, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2. Servidores docentes que receberam orientação para atuar no tripé ensino, pesquisa e extensão no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul



Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com os dados coletados um número significativo de docentes afirma terem sido orientados sobre os eixos de pesquisa e extensão. Isso se justifica pelo fato de que grande parte do corpo docente que atua na EPTT no Campus Cruzeiro do Sul possui diferentes formações. Dos docentes que participaram da pesquisa, 2 são graduados, 9 são especialistas, 10 mestres, 6 mestrandos, 2 doutores e 1 doutorando. Portanto, grande parte desses profissionais possui qualificação de mestrado ou está com mestrado em andamento em diversas áreas de conhecimento, o que facilita a compreensão e a aptidão na execução das atividades com os eixos de pesquisa e extensão.

Vale salientar que dos docentes que participaram da pesquisa 76,7% atuam nas áreas de conhecimento geral, sendo licenciados e, portanto, possuem formação pedagógica, relatando possuir experiência na docência, tendo, como base o conhecimento de conteúdo específico e a prática pedagógica. Verificou-se ainda que 23,3% são docentes de áreas técnicas, com formação superior em bacharelado, possuem pouca ou nenhuma referência pedagógica, entretanto, maior habilidade com a pesquisa e a extensão. Essa diversidade de formação pode ser usada para potencializar as ações da instituição por meio da troca de experiência entre os servidores, porém essa política ainda não é consolidada no Campus Cruzeiro do Sul, conforme relatado.

[...] A interação com profissionais da área é muito importante para a troca de ideias e sucesso dos alunos. Ou ainda. [...] houve troca de experiência somente com um professor, que se mostrou receptivo para me auxiliar. Não fui informada sobre o público alvo e não houve a troca de experiências direcionadas pela instituição. Como o planejamento coletivo.

Salienta-se que o papel dos docentes que atuam nos Institutos Federais é contribuir de forma significativa com a redução das desigualdades sociais e regionais por meio da relação entre ensino, pesquisa e extensão, além de possibilitar o diálogo entre as esferas governamentais,

contribuindo com as potencialidades regionais e os arranjos produtivos locais. Portanto, a atuação docente se apresenta como desafiadora no contexto dos institutos federais, pois, faz-se necessária a articulação dos saberes científicos e tecnológicos que possa romper com a dualidade educacional buscando o trabalho como princípio educativo, superando a dicotomia do trabalho manual e intelectual, onde a educação esteja voltada para a formação integral, científica, tecnológica, cultural e social

[...] O fazer pedagógico desses Institutos, ao trabalhar na superação ciência/tecnologia e teoria/prática, na pesquisa como princípio educativo e científico, nas ações de extensão como forma de diálogo permanente com a sociedade revela sua decisão de romper com um formato consagrado por séculos, de lidar com o conhecimento de forma fragmentada (MEC/SETEC, 2008, p. 32).

Os Institutos Federais, em sua concepção, na busca de soluções para os problemas de seu tempo, mesclam trabalho, ciência, tecnologia e cultura, aspectos que precisam estar articulados ao dinamismo histórico da sociedade em seu processo de desenvolvimento (SILVA; TERRA, 2013; MEC/SETEC, 2008, p. 34).

Os eixos trabalho, ciência, tecnologia e cultura serão fortalecidos mediante os vínculos dos institutos e sua integração com a comunidade interna e externa, compreendendo o seu papel para a formação humana integral em que as ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas sejam de fato pautadas no compromisso ético, político, de transformação da realidade na qual a instituição está inserida.

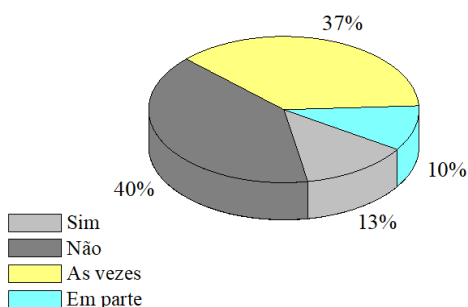
Partindo desse pressuposto é possível verificar que o docente do Campus Cruzeiro do Sul tem avançado na formação acadêmica de qualidade em nível de especialização, mestrado e doutorado. Estes precisam no momento de apoio institucional para sua formação alinhada com a política educacional dos institutos federais e sua finalidade para com a sociedade contribuindo com os arranjos produtivos locais.

Necessitam também de formação didático-pedagógica que lhes propiciem conhecimentos e saberes relativos aos processos de ensino-aprendizagem que os tornem ainda mais qualificados para o exercício da docência nos diferentes níveis e modalidades de ensino favorecendo assim o trabalho na perspectiva da verticalização.

Entretanto, a formação continuada ofertada aos docentes da rede federal deve ser um processo de aperfeiçoamento e aprimoramento dos saberes inerentes a sua atividade profissional. Para isso, faz-se necessária uma política permanente e ampla de formação e capacitação, buscando qualificar os docentes no campo didático-pedagógico para melhor enfrentarem os desafios da educação profissional e do ensino verticalizado.

No Gráfico 3 é possível observar a porcentagem de servidores que participaram de formação no Campus Cruzeiro do Sul.

Gráfico 3. Percentagem de docentes que participaram de Formação pedagógica continuada no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul



Fonte: elaborado pelos autores

Observou-se que 40% dos docentes que participaram da pesquisa afirmaram não ter recebido formação por parte da instituição. Entretanto, esta demanda é uma necessidade que se verifica na fala dos docentes.

[...] as principais dificuldades que encontro no meu trabalho é a falta de formação pedagógica que possa auxiliar nas atividades diárias. Ou ainda, [...] uma das dificuldades que encontro é a falta de acompanhamento e orientação adequada de como proceder em determinadas situações. Também foi relatado [...] semana pedagógica é fundamental [...] na minha opinião deve ser realizado capacitação dos servidores nas diferentes áreas de atuação. E ainda [...] tenho necessidade de formação para atuar nas diferentes modalidades de ensino, isso é fundamental para os processos de ensino aprendizagem.

Para Silva (2017), ao estudar a verticalização do ensino no Instituto Federal do Triângulo Mineiro - IFTM no Campus Uberlândia argumenta que é notório que são raros os momentos de formação continuada e de atividades de atualização ao corpo docente na instituição, devido a inúmeras atribuições inerentes a sua função o que muitas vezes dificulta sua participação nos processos formativos.

Nesse sentido, os dados coletados inferem em uma realidade educacional em que no âmbito institucional inexistem ações pedagógicas voltadas para a discussão de temas relacionados ao desenvolvimento dos cursos, sua organização e a atuação profissional no contexto da verticalização.

Ressaltamos a importância da formação continuada em que os professores possam

refletir criticamente sobre sua prática, buscando atender suas especificidades, visando dotar esse profissional de conhecimentos científicos, culturais, pedagógicos e pessoais, para que este possa assumir a tarefa educativa em toda sua complexidade. A esse respeito, partilhamos a ideia de Alarcão e Veiga (1998) de que,

[...] O conhecimento do professor não é meramente acadêmico, racional, feito de factos, noções e teoria, como também não é um conhecimento feito só de experiência. É um saber que consiste em gerir informação disponível e adequá-la estrategicamente no contexto da situação formativa [...]. É um saber agir em situação (ALARCÃO; VEIGA, 1998, p.104).

Por isso, torna-se, cada vez mais importante pensar a formação do professor como pesquisador, uma vez que, segundo Freire (1996) “não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino”, pois, para ensinar é preciso que o professor esteja num permanente buscar, investigar, pesquisar, indagando acerca dos resultados do processo decorrente de sua prática pedagógica diária.

Portanto, essas ações de formação pedagógica para a construção da identidade profissional do professor, devem ser proporcionadas pela instituição a fim de garantir a conquista complementar, a mudança e a melhoria da formação inicial, oportunizando aos professores a superação dos desafios rumo à formação de alunos cada vez mais autônomos, críticos, solidários e democráticos.

## 2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos resultados apresentados evidencia-se a complexidade da organização do trabalho docente nos IFs com a verticalização do ensino que ocasiona a intensificação, e um desafio da formação continuada para o trabalho docente.

Desse modo, pode-se argumentar que muitos docentes ainda não estão preparados para atuarem no contexto da verticalização. No âmbito da educação profissional o professor precisa constantemente se atualizar e se informar, não somente em relação ao mundo que o cerca, mas, principalmente, em relação aos saberes pedagógicos, curriculares e às inovações educacionais, buscando atender as especificidades e as múltiplas tarefas inerentes a sua profissão.

No contexto da verticalização, muitos fatores influenciam o exercício da docência nos institutos federais, sendo que os professores da EBTT ingressam na carreira através de concurso público com uma formação inicial básica que muitas vezes não contempla todo o conhecimento e saberes necessários para o exercício da docência, da pesquisa e extensão e nas atividades em



cargos de gestão educacional. Os impactos da verticalização no trabalho dos professores refletem no processo educativo, causando tensões e exigências sobre suas atividades e desafios que são caracterizados por várias atribuições e responsabilidades nas diferentes dimensões institucionais e de organização do trabalho pedagógico.

Portanto, nota-se que a formação inicial não contempla o conjunto de necessidades que a profissão exige, devido a sua enorme complexidade, sendo necessário maior respaldo pedagógico, pois são escassas as formações existentes nas instituições capazes de atender e dar subsídios para a atuação do profissional da educação básica, técnica e tecnológica.

Um dos desafios em trabalhar nos institutos federais refere-se ao trabalho do docente em atuar em níveis diferentes com aplicação de métodos, adequação de conteúdo, linguagens, procedimentos, planejamento, com uma heterogeneidade de público, percorrendo simultaneamente vários níveis de ensino. Nesse sentido, é necessário adequar a linguagem e a densidade de conteúdos ao público. A adequação dos conteúdos e linguagens não é tarefa fácil, é por isso que a verticalização ainda representa um grande desafio.

Nesse sentido, faz-se necessário uma nova postura tanto por parte dos governos como da própria gestão institucional em mudar, romper com velhos paradigmas, respondendo às demandas da atualidade e proporcionando aos profissionais da docência sua preparação para essa nova forma de atuação, por meio de formações continuadas permanentes, qualificando pedagogicamente os professores para desempenharem suas atividades, seja no ensino médio integrado, subsequente, ou nos cursos superiores, tecnológicos, licenciaturas e bacharelado, assim como nos programas de pós-graduação, de acordo com seus interesses e necessidades. Permitindo a construção de um profissional docente reflexivo e criativo capaz de desenvolver uma transposição didática contextualizada que permita avanços significativos nos processos educativos para a construção da autonomia dos educandos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, I. Formação continuada como instrumento de profissionalização docente. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). **Caminhos da profissionalização do magistério**. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

BRASIL, **Decreto 7.566 de 23 de setembro 1909**. Créa nas capitais dos Estados da Republica Escola de Aprendizes e Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Diário Oficial da União: seção 1. Rio de Janeiro, RJ, 26 set.1909, p.6975.

BRASIL, **Lei Nº 378 de 13 de janeiro de 1937**. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Diário Oficial da União: coluna 1. Rio de Janeiro, RJ, 15 jan.1937, p.1210.

BRASIL, **Decreto 4.127 de 25 de fevereiro de 1942**. Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Diário Oficial da União: seção 1. Rio Janeiro, RJ, 27 de fev. 1942, p.2957.

BRASIL, **Lei Nº 5.692 de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, 12 de ago. 1971, p.6377.

BRASIL, **Lei Nº 6.545 de 30 de junho de 1978**. Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, 30 de jun.1978, p. 1.

BRASIL, **Lei Nº 7.044 de 18 de outubro de 1982**. Altera dispositivos da Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, referentes à profissionalização do ensino de 2º grau. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, 19 de out. 1982, p.19539.

BRASIL, **Lei Nº 8.948 de 8 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, 09 de dez. 1994, p.18882.

BRASIL, **Lei Nº 9394 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, **Decreto Nº 2.208 de 17 de abril de 1997**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, 18 de abr. 1997, p.2579.

BRASIL, **Decreto Nº 5.225 de 1 de outubro de 2004**. Altera dispositivos do Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a organização do ensino superior e a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, 04 de out. 2004, p. 5.

BRASIL, **Lei Nº 5.154 de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 23 de jul. 2004, p.1-3.

BRASIL, **Lei Nº 11.195 de 18 de novembro de 2005**. Dá nova redação ao § 5º do art. 3º da Lei no 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 18 de nov. 2005, p.91.

BRASIL, **Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Cria os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. Disponível:<[emhttp://www.planalto.gov.br /civil\\_03 /\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em 07 nov.2018.

CRUZ, S. P. da S.; BATISTA NETO, J. A. polivalência no contexto da docência nos anos iniciais da escolarização básica: refletindo sobre experiências da pesquisa. **Revista Brasileira de Educação**, v. 1, n. 50, p. 385-499, 2012.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARCIA, A. de C.; DORSA, A. C.; OLIVEIRA, E. M. de. A educação profissional no Brasil: origem e trajetória. **Revista Vozes dos Vales**, p.1-18, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HUBER-RODRIGUEZ, B. Origin 9.1: A review». *Physics Today*. ISSN 0031-9228. doi:10.1063/PT.5.9008 «Review article in Scientific Computing (Origin Pro 8)». Consultado em 16 de junho de 2010. Arquivado do original em 15 de fevereiro de 2012.

KUENZER, A. **Ensino médio e profissional**: as políticas do estado neoliberal. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**: técnicas de pesquisa. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

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

LELIS, I.; IÓRIO, Â. C. F.; MESQUITA, S. S. A.; NASCIMENTO, M. das G. O trabalho docente: a tensão entre intensificação e bem-estar - profissional. *In*: LELIS, I.; NASCIMENTO, M. das G. (Org). **O trabalho docente no século XXI quais perspectivas?**. Rio de Janeiro: Forma & Ação, 2009.

LELIS, I. A. O. M.; NASCIMENTO, M. G.; M, S. O ofício de professora em escolas de alto desempenho no Rio de Janeiro. *In*: 32 reunião anual da Anped, 2009, caxambu. Sociedade, cultura e educação: novas regulações?. Recife: Espaço Livre- Timbaúba, 2009. p. 1-17.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 10.ed. São

Paulo: E.P.U, 2007.

MACHADO, L. R. S. Formação docente para a educação profissional: limites e possibilidades de institucionalização. Belo Horizonte, MG. **Cadernos de Pesquisas**, v. 26, n. 4, 2019.

MACHADO, L. R. S. O desafio da formação de professores para a EPT e Proeja. **Educação & Sociedade**, *campinas*, São Paulo, v. 32, n. 116, p. 689-704, jul./dez. 2011.

MEC/SETEC. **Expansão da Rede Federal**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec-programas-e-acoes/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em 21 de maio de 2019.

MEC, Portal do Ministério da Educação. **Linha do tempo rede federal de educação profissional tecnológica**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/linha.pdf>>. Acesso em maio de 2020.

SANTOS, M. do C. dos. **Sob a égide do conflito**: a reforma da educação profissional no CEFET-BA. 2005, 251 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SANTOS, A. de S.; AZEVEDO, R. O. M.; GONZAGA, A. M. Tendências dos Saberes na formação profissional do professor: um olhar a partir do ensino tecnológico. Manaus, AM. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico - EDUCITEC**, v. 1, n. 2, 2015.

SETEC/MEC. **Um novo modelo em Educação Profissional e Tecnológica**: Concepções e Diretrizes. Brasília, DF, Ministério da Educação, 2010, p.1-44.

SILVA, A. R.; 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.

SILVA, J. G. da. **A expansão da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica entre os anos 2005 e 2015 e suas implicações socioespaciais no estado de Santa Catarina**. 2017. Tese (Doutorado e Geografia) - Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC. 2017.

SILVA, D.C. **A verticalização do Ensino nos Institutos Federais: uma abordagem a partir da percepção do trabalho docente no IFTM**. 2017. (Dissertação de mestrado) Programa de Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas. Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Minas Gerais-MG. 2017.

### **3. CAPÍTULO II**

## **GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL: LIMITES, DESAFIOS E ROTATIVIDADE DOCENTE NA AMAZÔNIA SUL OCIDENTAL**

(Obs.: Artigo publicado na Brazilian Journal of Development).

Link: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/11978>

## 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 cultura 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.

**MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE FEDERAL  
INSTITUTE: LIMITS, CHALLENGES AND TEACHING TURNOVER IN THE  
SOUTH WESTERN AMAZON**

**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.

### 3.1 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.

### 3.2 METODOLOGIA

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 Didático-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.

### **3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.3.1 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 referenciados a respeito da cultura organizacional entende que esta e 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)

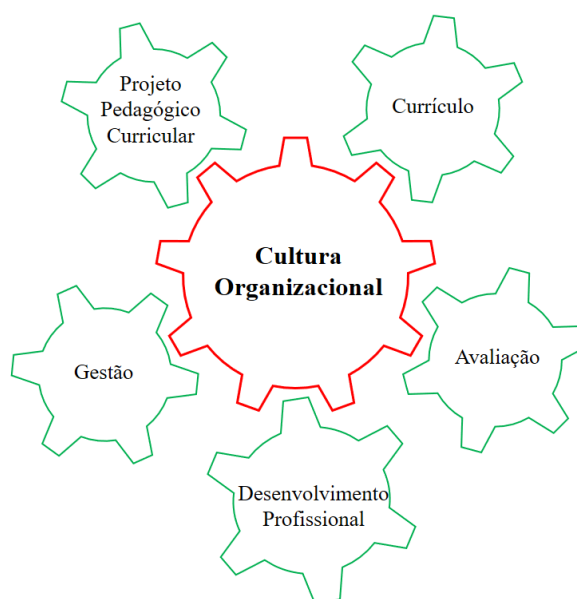
Nessa perspectiva, as organizações como culturas permitem um olhar na condução do planejamento e administração, com novas possibilidades de significados compartilhados que irão permitir um novo acompanhamento e orientação na organização. Pois, estas organizações não são constituídas apenas por um aglomerado 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 compartilhados 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 do 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 à 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 cultural social e da 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 está 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.

### 3.3.2 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).

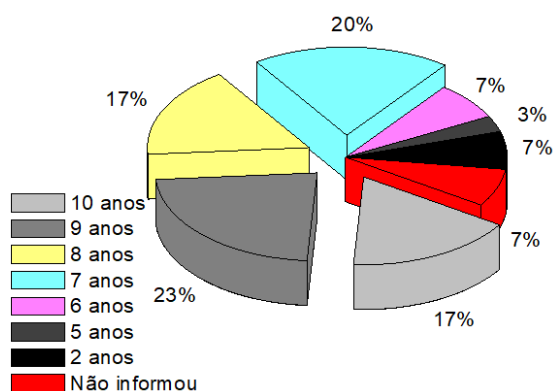
É na fase de inserção que os docentes necessitam serem apresentados a sua instituição e serem acolhidos e integrados aos Institutos Federais, facilitando sua ambientação pelos colegas, diretores e toda a equipe, desse modo se sentirão mais seguros, autônomos e partícipes nos processos burocráticos e organizacionais da instituição. As gestões pedagógica e administrativa devem caminhar juntas 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 partem da análise documental e da aplicação de questionário semiestruturado a 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 há 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 conhecem 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)

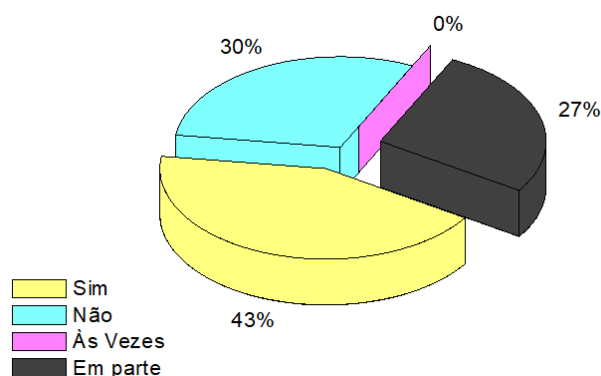
O professor que atua há mais anos na profissão torna-se referência, e encontra menor dificuldade para lidar com a cultura da instituição e sua organização. No entanto, os docentes que estão iniciando suas atividades são aprendizes acerca dessa cultura institucional e atuação pedagógica. Segundo Pagnez (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 depararam-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 Didático-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 inerentes 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, Regime Disciplinar 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 atento 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.

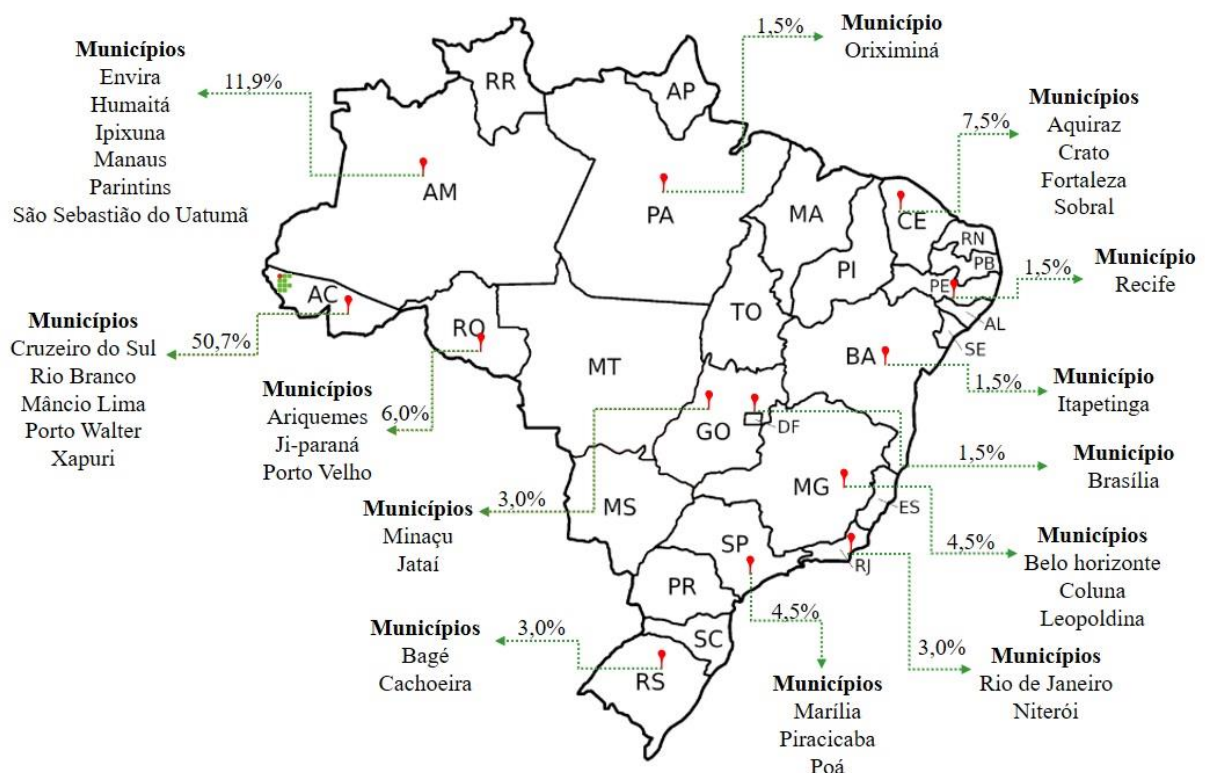
Para Oliveira (2014) é relevante enfatizar que a cultura organizacional é construída através da contribuição dos membros da instituição. Sendo que esta é construída pelos professores, através da sua prática docente, da relação com os alunos, com os pares, e outros membros da instituição, que acabam criando 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 está 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 está 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 advêm 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 está 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



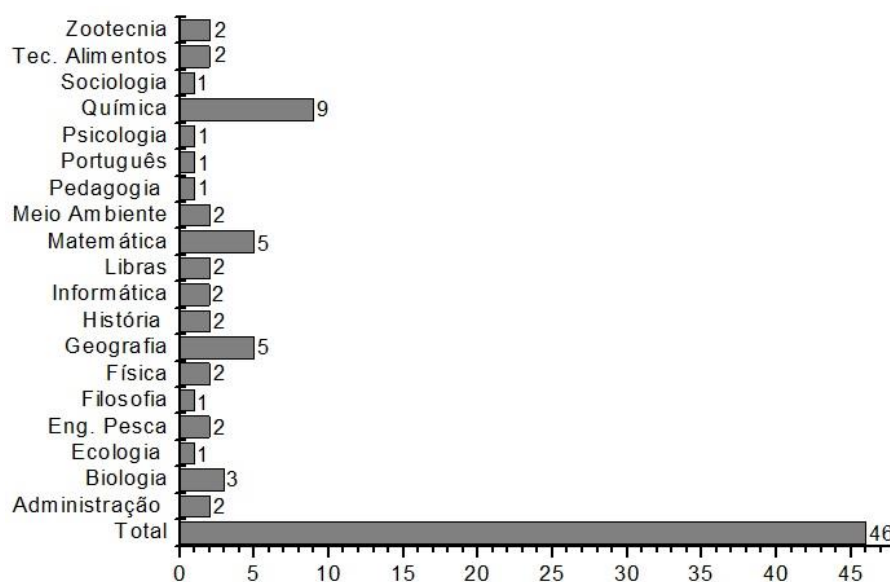
Fonte: elaborado pelos autores (2020)

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 advêm 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 a 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)

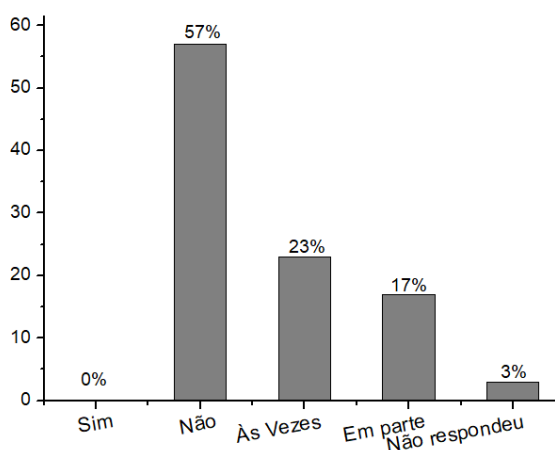
Verifica-se que com uma década de atuação houve grande rotatividade de servidores docentes no Campus. Durante esse período, 46 docentes de 19 áreas de formação deixaram a instituição. Muitos foram os motivos que levaram a saída dos servidores a saber: redistribuição (39%), remoção (43,4%), permuta (4,4%),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

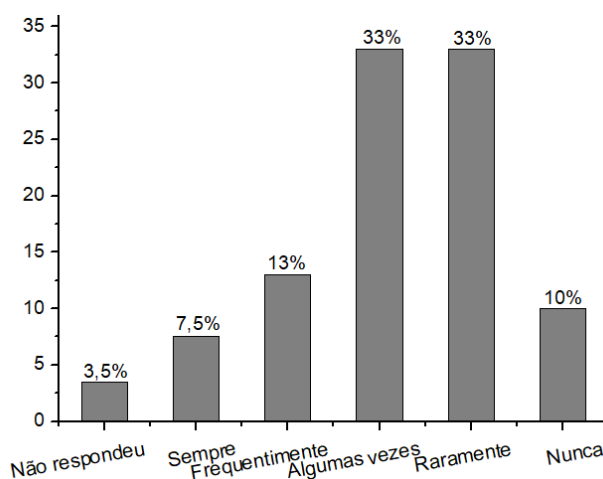
Desse modo, é importante e urgente que a instituição atue no processo de socialização desde o momento da contratação do novo servidor, trabalhando as expectativas do funcionário ingressante com transparência, proporcionando um ingresso repleto de informações claras evidenciando ações que priorizem o 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).

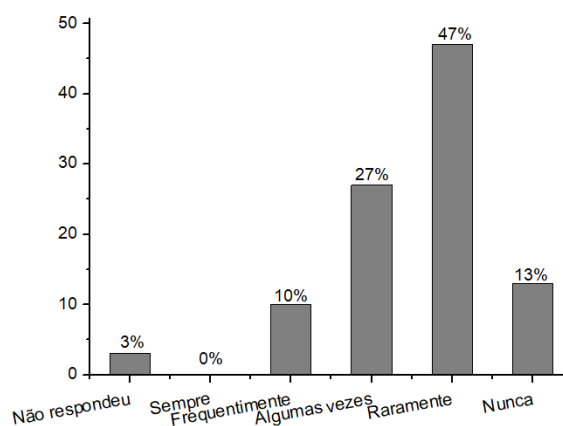
Gráfico 5 - Visão dos docentes do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul, sobre as ações promovidas pela instituição relacionadas ao “bem-estar” dos servidores



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 promovidas 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 está 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 às 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 em 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 a 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.

### 3.3.2 *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.

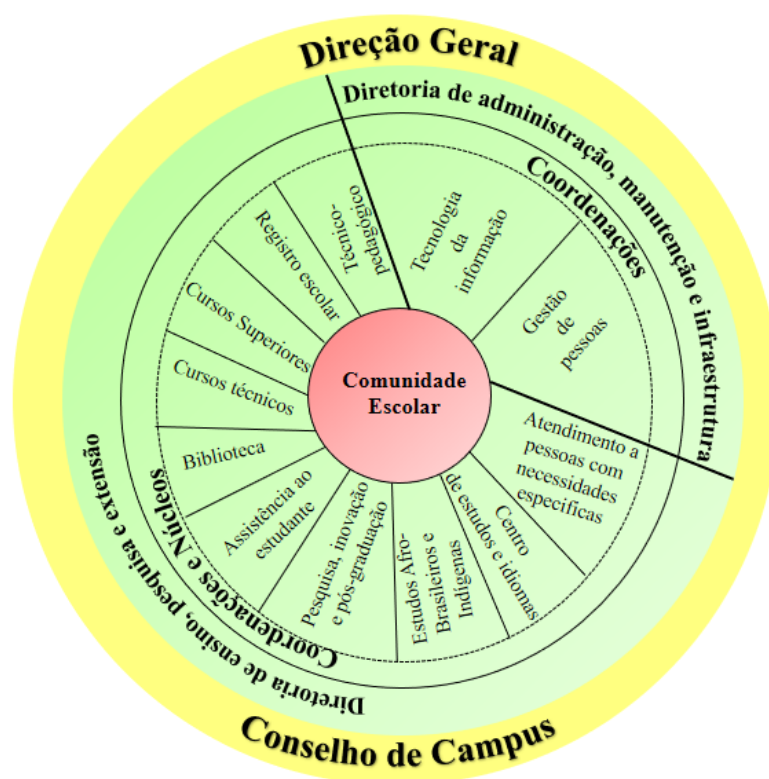
Atualmente, o IFAC, Campus Cruzeiro do Sul possui um quadro de servidores composto por 67 docentes, 45 técnico-administrativos, além de colaboradores terceirizados, e um corpo discente de aproximadamente 1.246 alunos distribuídos nos seus cursos, sendo dois cursos de licenciatura (Física e Matemática), 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 Conductor 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 à 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 mas 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 necessário às práticas educativas de ensino, pesquisa e extensão priorizando um processo de ensino-aprendizagem eficaz e significativo.

### **3.4 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 considerados 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 a 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 BIBLIOGRÁFICAS

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

BRASIL, **Lei Nº 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 Nº 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.

**4. CAPÍTULO III**  
**ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL E INTEGRAÇÃO DOCENTE: ARTICULAÇÃO**  
**NECESSÁRIA AO INÍCIO DA DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO**  
**EXTREMO OESTE DA AMAZÔNIA**

(Obs.: Artigo publicado na Educação Profissional e Tecnológica em Revista).

Link: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ept/article/view/639/470>

## RESUMO

A iniciação à docência é um período de descobertas e intensa aprendizagem em que o professor se insere em um novo contexto e cultura escolar, sendo o momento que mais precisa do apoio institucional. Este estudo tem por objetivo analisar as percepções dos docentes sobre os processos de acolhimento, integração e os impactos vivenciados em sua prática pedagógica. A pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Acre Campus Cruzeiro do Sul - AC, foram realizadas investigações bibliográficas, documentais e entrevistas com os docentes nas diferentes áreas de conhecimento, básicas e técnicas. Os resultados da pesquisa mostram que a questão do acolhimento é fundamentalmente importante de ser implementada na instituição, possibilitando ao professor iniciante conhecer o contexto institucional e organizacional.

**Palavras-Chave:** Acolhimento. Docente. Educação Profissional e Tecnológica.



**INSTITUTIONAL RECEPTION AND INTEGRATION TEACHING: JOINT  
REQUIRED TO TEACHING OF HOME IN VOCATIONAL EDUCATION IN THE  
FAR WEST AMAZON**

**ABSTRACT**

The initiation to teaching is a period of discovery and intense learning in which the teacher is inserted in a new context and school culture, being the moment that most needs institutional support. The objective of this work was to analyze the teachers' perceptions about the welcoming processes, integration and the impacts experienced in their pedagogical practice. The research was conducted at the Instituto Federal do Acre Campus Cruzeiro do Sul-AC, were conducted bibliographical, documentary and interviews with teachers in different areas of knowledge, basic and technical. The research results show that the issue of reception is fundamentally important to be implemented in the institution, allowing the beginning teacher to know the institutional and organizational context.

**Keywords:** Welcome. Teaching. Professional and Technological Education.

#### 4.1 INTRODUÇÃO

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são instituições da Rede Federal de Educação Tecnológica, criados pela lei nº 11.892/2008 que ofertam diferentes níveis e modalidades de ensino, sendo educação básica, profissional, superior e pós-graduação, destinados a garantir que os alunos possam responder às necessidades da sociedade mediante os arranjos produtivos locais e regionais (BRASIL/ LEI Nº 11.892/2008).

Com essa estrutura verticalizada de oferta de ensino em diferentes modalidades, os IFs representam um grande desafio para a atuação dos docentes. Diante disso, aumenta-se a preocupação com aspectos relacionados à qualidade do ensino nos institutos e, conseqüentemente, as preocupações com o seu bem-estar que pode ser promovido com o acolhimento dado aos docentes recém-ingressados que precisam compreender este novo universo de ensino, visando à formação inicial e continuada para o desenvolvimento profissional durante a sua carreira.

Segundo Giordan *et al.* (2015) a maneira como os docentes são acolhidos pelas instituições de ensino e pelos seus pares influenciam diretamente na atuação profissional do servidor. A aprendizagem do fazer docente no contexto dos IFs é um processo em que os profissionais iniciantes precisam se integrar a uma nova rotina de trabalho. Com isso, surgem muitas dúvidas relacionadas com a sua prática pedagógica e a sua relação com os alunos e as famílias destes, além das questões burocráticas inerentes à gestão das suas atividades na instituição.

Nessa perspectiva, falta de experiência na docência nas diferentes modalidades de ensino ofertado pelos IFs, o tempo de exercício, a graduação (bacharelado), a orientação pedagógica, o apoio da instituição ao servidor ingressante, dentre outros aspectos, são fatores que podem influenciar no desempenho dos docentes. Com isso, estudos têm apontado à importância da valorização do acolhimento funcional e momentos de integração do docente ingressante com os veteranos nas diferentes instâncias educacionais, seja no ensino básico, ensino profissionalizante e superior.

Nascimento e Reis (2017) ao pesquisarem a formação docente e as percepções de professores ingressantes no ensino básico no Rio de Janeiro, constataram com base nos depoimentos dos docentes, ausência de política pública voltada para acolher os professores que iniciam na profissão. Segundo os autores uma efetiva articulação entre a formação inicial e o exercício do trabalho no início de carreira, permanece sendo um desafio a ser enfrentado na educação que poderiam favorecer um processo coletivo de desenvolvimento profissional.

Estes resultados corroboram com os observados por Schweiger e Binotto (2016) ao

analisarem a percepção dos servidores quanto ao processo de acolhimento e iniciação ao serviço público no ensino superior. Os resultados do estudo demonstraram a necessidade de se identificar as dificuldades específicas que impedem a boa recepção dos novos servidores. Para os autores, uma melhor preparação dos gestores para o processo de acolhimento também é uma ação relevante, visto que estes são o referencial do ingressante na instituição, e são os responsáveis por conduzir a equipe na criação de um ambiente harmônico e propício ao aprendizado.

A inserção profissional caracteriza-se como um momento de aprendizagem do docente em suas ações pedagógicas. Desse modo o conhecimento da cultura escolar, das questões organizacionais e burocráticas são ações que interferem consideravelmente nas práticas de ensino dos professores.

Ferreira (2008) expõe que tanto o acolhimento como a integração, no âmbito das organizações, são programas de socialização que objetivam dar conhecimento sobre a cultura, normas, valores e missão da instituição. E destaca que a integração pode contribuir para a motivação dos profissionais em permanecerem na organização. Os docentes iniciantes nos institutos federais precisam conhecer os valores, as normas, a cultura organizacional e os objetivos institucionais, isto garantiria uma socialização capaz de melhorar suas práticas nos diferentes níveis e modalidade de atuação.

Segundo Schein (2009), os elementos culturais envolvem os processos organizacionais, estruturas, estratégias, metas, filosofias, crenças, dentre outros. O servidor que conhece bem a sua organização sabe a quem se dirigir para solucionar um problema, é capaz de repassar informações com maior clareza e precisão, conhecer os formulários e modelos adotados, a filosofia, as crenças e, acima de tudo, sente-se parte da organização.

Oliveira (2019) visando identificar as informações necessárias para iniciar a integração de novos servidores do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), Campus Sapiranga, conclui que se a instituição de ensino valoriza os profissionais ingressantes, fornecendo o suporte necessário para o acolhimento funcional, estará proporcionando um aporte para a construção de ensino-aprendizagem com uma visão omnilateral dos estudantes.

Destarte, é fundamental que os institutos busquem o fortalecimento de ações de acolhimento e integração dos seus servidores a fim de possibilitar que estes se apropriem da cultura organizacional, visando à formação e a capacitação política, pedagógica, administrativa e nas atividades educacionais de ensino, pesquisa e extensão da rede federal.

No âmbito educacional é válido compreender os processos de acolhimento e integração como sendo os pilares norteadores do trabalho dos servidores, tendo em vista que tais fatores

possibilitam ao novo servidor o fortalecimento dos vínculos profissionais e a construção da identidade institucional, propiciando ao novo servidor a perspectiva de uma proposta de trabalho voltada para o projeto de integração dos institutos baseada na concepção de formação humana integral, voltada para o mundo do trabalho, da ciência e cultura, numa perspectiva de formação integradora, politécnica e omnilateral.

Neste viés, portanto, um dos grandes desafios é orientar os servidores que ingressam nos institutos federais para conhecerem a sua proposta, levando em consideração o trabalho interno realizado nas instituições, pois, em sua maioria o contingente de profissionais da rede muitas vezes desconhecem a sua história, a memória institucional, os processos organizacionais, e muitas vezes os servidores recém-ingressados não se identificam por falta de conhecimento da rede, da cultura organizacional e sua articulação com a sociedade, apresentando dificuldades por falta de conhecimento interferindo no desempenho de suas funções. Conforme argumentam Araújo e Frigotto (2015) os docentes que atuam nos IFs devem ter um comprometimento político, social e ideológico com o papel social da educação voltada para transformação da realidade local.

Visando identificar os processos de acolhimento e integração dos docentes da Educação Profissional, Técnico e Tecnológica que atuam na perspectiva da verticalização em diferentes níveis e modalidades, direcionam-se algumas preocupações que se manifestam com maior evidência ao compreender que essas ações de acolhimento funcional repercutem na ação do professor, podendo causar impactos significativos na sua prática pedagógica e na eficácia dos processos educativos, permanência e êxito dos discentes. Nessa perspectiva, o objetivo do estudo foi apresentar análises e discutir as percepções dos docentes sobre o processo de acolhimento institucional no Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul e os impactos vivenciados em sua prática pedagógica.

## **4.2 PERCURSO METODOLÓGICO**

A investigação foi realizada no Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul, situado no município de Cruzeiro do Sul no interior do estado do Acre. O Campus Cruzeiro do Sul oferta diferentes modalidades de ensino: a) ensino médio integrado (Agropecuária e Meio Ambiente); b) ensino técnico subsequente (Recursos Pesqueiros, Piscicultura, Zootecnia, Agropecuária e Floresta); c) ensino superior tecnológico (Agroecologia e Processos Escolares); d) superior em licenciaturas (Física e Matemática); e) cursos de formação inicial e continuada; f) curso de pós-graduação especialização em Gestão da Educação Profissional Científica e

Tecnológica; g) curso técnico profissionalizante de jovens e adultos-PROEJA (Administração e Informática).

A investigação iniciou-se com a pesquisa bibliográfica sobre as bases conceituais da educação profissional e tecnológica utilizando com referência, Araújo e Frigotto (2015), Moura (2008), e acerca da fundamentação teórica que abordam a temática referente ao acolhimento institucional Schein (2009), Oliveira (2019), Ferreira (2008), Schweiger e Binotto (2016), Nascimento e Reis (2017).

Nesta etapa também foi realizada a pesquisa documental da instituição. A pesquisa documental buscou o aprofundamento do objeto de estudo e teve por finalidade realizar um levantamento de dados nos documentos da instituição tais como: quadro funcional dos servidores, fichas de acompanhamento da avaliação do corpo docente, Atas das Reuniões do início dos Semestres (Semana de Ambientação, reuniões de Planejamento e Semana Pedagógica), Resoluções da COTEP, NAES, das Coordenações, Histórico do Campus (PPCs dos cursos), RAD (Resolução da Carga Horária Docente e Funções Docentes) e Documentos do MEC (Atribuições dos TAES), tais informações subsidiarão a construção do manual de acolhimento.

Segundo Gil (2008, p. 51) ao conceituar a pesquisa documental afirma que “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 mesmo autor afirma “fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas” (Gil, 2008, p. 147).

Para complementar as informações e para colher as percepções sobre o acolhimento e integração institucional foi aplicado um questionário semiestruturado. O questionário foi elaborado visando investigar os seguintes eixos: o perfil dos servidores docentes (sexo, idade, escolaridade); a atuação docente nos diversos níveis de ensino; a percepção dos servidores docentes em relação às ações de acolhimento e integração institucional; as ações da equipe gestora relacionadas ao processo de integração e os impactos ocasionados na atuação docente em função do apoio institucional. Este instrumento foi utilizado para facilitar a coleta e compilação de dados, possibilitando a discussão quali-quantitativa da problemática em análise. Segundo Marconi e Lakatos (2010) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [...] (2010, p. 184).

Após esta etapa realizou-se as coletas de dados, através da aplicação dos questionários.

Participaram efetivamente da investigação 30 docentes que estão em efetivo exercício no Campus Cruzeiro do Sul atuando na EBTT. Visando selecionar uma amostra representativa de docentes das diferentes áreas de ensino (áreas básicas e técnicas) e que atuam nas diferentes modalidades, os questionários foram aplicados nos três turnos de funcionamento da instituição.

A proposta realizada na pesquisa foi o Estudo de Caso que se configura pela possibilidade de compreensão crítica das percepções dos interlocutores, com roteiro pré-definido e fechado aos docentes. O estudo de caso como opção metodológica se deve pela possibilidade de analisar os fatos baseados na experiência de campo, confrontando com a visão teórica das informações na realidade, com a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental realizando a interpretação dos fatos (GIL, 2006).

Para análise dos dados foram realizadas a tabulação e posteriormente, os gráficos que contemplam os resultados da pesquisa pelo programa Origin 6.0.

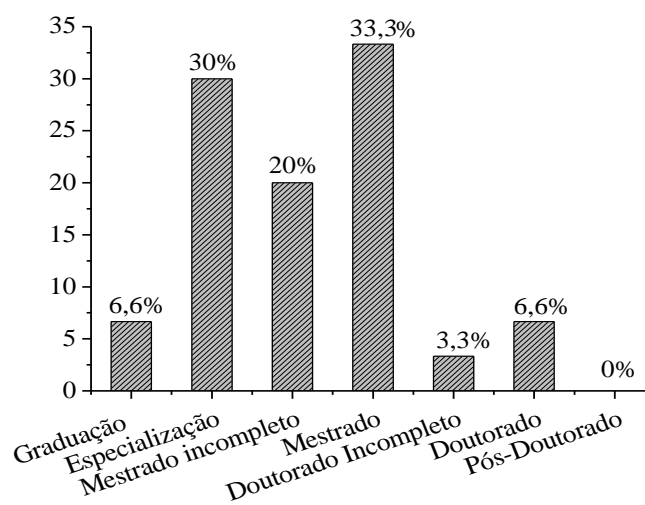
### **4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **4.3.1 PERCEPÇÕES DOS DOCENTES SOBRE AS AÇÕES DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO**

A partir do levantamento documental observou-se que o Campus Cruzeiro do Sul é uma instituição jovem que iniciou suas atividades no ano de 2010. Atualmente, apresenta um quadro profissional com docentes formados nas diversas áreas do conhecimento. Dos 68 docentes que compõem o quadro funcional do Campus Cruzeiro do Sul, 53% atuam nas áreas de conhecimento geral e 47% nas áreas técnicas. Dos 30 docentes entrevistados 76,7% são das áreas de conhecimento geral, sendo licenciados e, portanto, com formação pedagógica e 23,3% são das áreas técnicas com bacharelados.

Quanto ao perfil dos docentes investigados, verificou-se que foi heterogêneo, sendo 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino. O nível de escolaridade dos docentes foi bastante diversificado (Gráfico 1).

Gráfico 1. Nível de escolaridade dos docentes investigados do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul.



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os dados coletados a maioria dos docentes do Campus Cruzeiro do Sul possui pós-graduação. Sendo que (33,3%) dos entrevistados possuem mestrado ou estão com mestrado em andamento (20%). Esse nível de escolaridade representa 53,3% dos docentes entrevistados. O segundo nível de escolaridade apresentados entre os docentes foi à especialização (30%), seguido dos doutores representados por 6,6%.

Ter uma equipe de docentes qualificada bem preparada para enfrentar os desafios é fundamental para o processo de ensino-aprendizado. A qualificação dos docentes melhora as ações de ensino, pesquisa e extensão e efetivamente serão concretizados maiores índices de desempenho nos processos de ensino, proporcionando ganhos significativos no processo de ensino aprendizagem, minimizando as taxas de evasão e a desistência no âmbito da instituição.

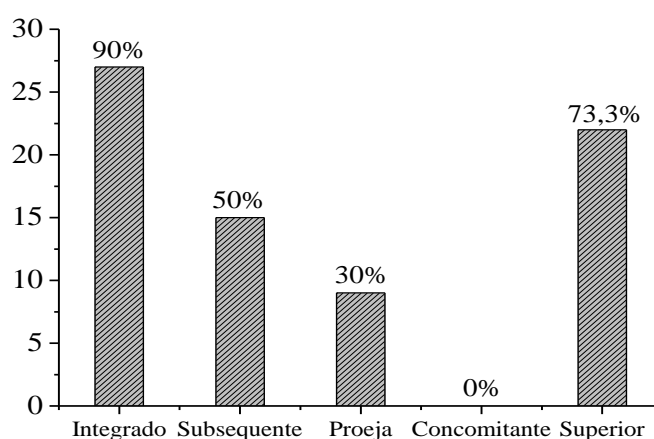
Apesar do nível de qualificação dos docentes do Campus Cruzeiro do Sul, verificou-se com esta investigação que a instituição por meio da Direção de Ensino, Coordenação de Pesquisa e Extensão, Coordenação Técnico-Pedagógica e os docentes veteranos, devem realizar momentos de integração com os servidores ingressantes inclusive os técnicos administrativos, visando orientar estes a desenvolver atividades que venham fortalecer o ensino, pesquisa e extensão, articulada com as cadeias produtivas locais e regionais.

Considerando que quando os docentes ingressam nos IFs devem atuar no tripé ensino, pesquisa e extensão, observou-se que os docentes bacharéis têm maior habilidade com a pesquisa e extensão, já os docentes licenciados apresentam maior domínio nas práticas de ensino. Contudo para Moura (2008) o docente que atua na EPT, não pode se limitar a apenas ministrar aulas e transmitir conteúdos, repetindo exemplos para a memorização dos discentes.

Alerta que os docentes dos IFs se deparam com a realidade da educação básica, superior e tecnológica, além do desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão.

Conforme verificado neste estudo os docentes atuam concomitantes nas diversas modalidades e níveis da Educação Profissional (Gráfico 2).

Gráfico 2. Atuação docente nas diferentes modalidades e níveis de ensino profissional do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul



Fonte: Elaborado pelo autor

Dos docentes pesquisados 90% já atuaram ou atuam nos cursos técnicos integrados ao ensino médio, 73,3% nos cursos superiores tecnológicos e licenciaturas, 50% nos cursos subsequentes e 30% Proeja.

A EBTT exige que servidores docentes trabalhem com a verticalização. Desse modo, os docentes se deparam com uma oferta educativa diversificada e atuam nos diferentes níveis de ensino, assim o docente tem a responsabilidade e possibilidade diversa de escolarização como forma de efetivar o seu compromisso com alunos, pais e sociedade (BRASIL, 2008).

Nessa proposta, o exercício da profissão exige a atuação de professores polivalentes que atuem nos eixos de: ensino, pesquisa e extensão, sobretudo desde a educação básica a pós-graduação. Essas condições afetam o trabalho do docente, causando intensificação de sua jornada de trabalho. Conforme Dal Rosso (2008), o trabalho é intensificado por meio do alongamento das jornadas, ritmo e velocidade, acúmulo de atividades, polivalência, versatilidade, flexibilidade e gestão de resultados.

Nos institutos federais o atendimento a demandas distintas seja de ordem técnica ou burocrática para as quais, nem sempre o docente tem experiência acaba gerando desconforto em sua prática, bem como a diminuição do seu bem-estar. Com isso, o papel da coordenação



pedagógica como protagonista no acolhimento do docente iniciante é fundamental.

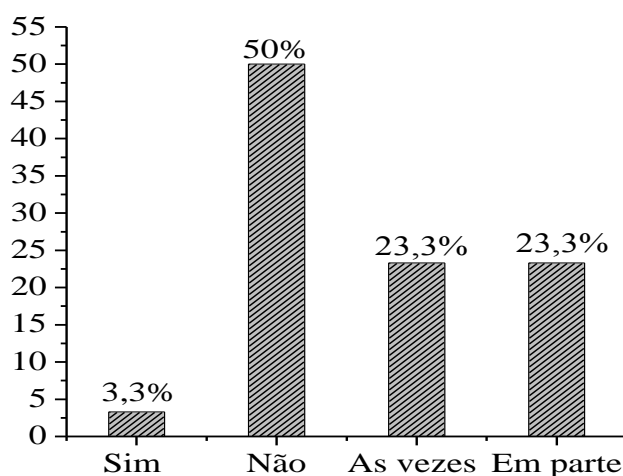
Conforme Cruz e Batista Neto (2012), o discurso oficial descreve os predicados da verticalização e responsabiliza os professores dos IFs para que ele seja criativo o suficiente para dar conta de múltiplos currículos desde a educação básica ao ensino superior em uma instituição que se equipara, em alguns aspectos com a universidade. Portanto, cabe uma reflexão como é orientado o docente iniciante sobre o seu papel nessa instituição? O acolhimento recebido pelo docente ingressante e os reflexos no ensino aprendizagem.

É necessário pensar os impactos da verticalização no trabalho dos professores e refletir sobre aspectos relacionados às exigências sobre as atividades desenvolvidas pelos docentes, as condições materiais de trabalho, as experiências, os desafios vivenciados por inúmeras atribuições referentes à sua função pedagógica. Pois, estes são penalizados a desempenhar funções e responder a exigências legais e demandas oficiais de políticas educacionais que muitas vezes estão além de sua formação acadêmica.

#### 4.3.2 AS AÇÕES DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO NO PROCESSO DE INSERÇÃO PROFISSIONAL

Verificou-se que apenas 3,3% dos professores entrevistados do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul, vivenciaram ações de acolhimento institucional no início de sua carreira profissional e metade dos servidores docentes (50%) não receberam o acolhimento da instituição (Gráfico 3).

Gráfico 3. Processo de ambientação e acolhimento dos novos servidores do Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul



Fonte: Elaborado pelo autor

O acolhimento é a etapa inicial no ingresso do servidor, é aplicado no momento da entrada na organização e tem curta duração (1 a 4 semanas), serve para apresentar a organização, suas normas, valores e objetivos. A integração tem uma duração maior e corresponde a um acompanhamento personalizado, direcionado não somente para o trabalho, mas também para a função, de forma a garantir a adaptação do colaborador (FERREIRA, 2008).

Os primeiros anos e o período de inserção profissional têm extrema importância ao longo da vida profissional. Trata-se de um momento de desafios e de confronto de estereótipos profissionais adquiridos ao longo da vida com a realidade (DUBAR, 1997), que pode determinar, inclusive, o futuro profissional de um professor e sua relação com o trabalho (TARDIF; RAYMOND, 2000).

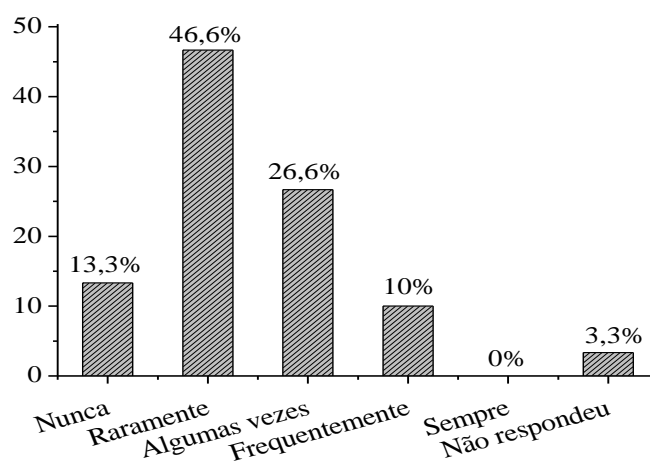
Para o novo servidor docente, é importante ser apresentado à cultura da organização em que está ingressando. Essa apresentação promove no docente a assimilação de aspectos culturais, colaborando para a sua adaptação ao novo meio.

O acolhimento e integração, são elementos indispensáveis para a ambientação do docente em seu local de trabalho, pois influenciam no processo de inserção dos servidores iniciantes e no desempenho em sua carreira profissional. Segundo Marcelo García (2010) os professores iniciantes precisam de ideias e habilidades críticas, que o possibilitem avaliar, refletir, e aprender sobre o ensino, para assim, poderem avançar na sua prática educativa.

Portanto, acolhimento se apresenta como relevante, pois, permite ao novo servidor uma visão integradora que possa delinear as atividades educacionais, em aprendizagens importantes num contexto, com o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que permitam a convivência, o compartilhar, a tolerância, a direção do desenvolvimento pessoal, profissional e interpessoal.

Nesta pesquisa verificou-se que a integração ainda é uma lacuna no Campus Cruzeiro do Sul, a qual precisa ser pensada por meio de estratégias de fortalecimento na cultura organizacional pela gestão considerando não apenas o fazer pedagógico, mas também e especialmente no que se refere ao seu bem-estar. Verifica-se que 46,6% dos docentes afirmam que raramente participam de ações de integração e 13% afirmam nunca ocorrerem essas atividades (Gráfico 4).

Gráfico 4. Processos de integração aos docentes pela equipe gestora do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul

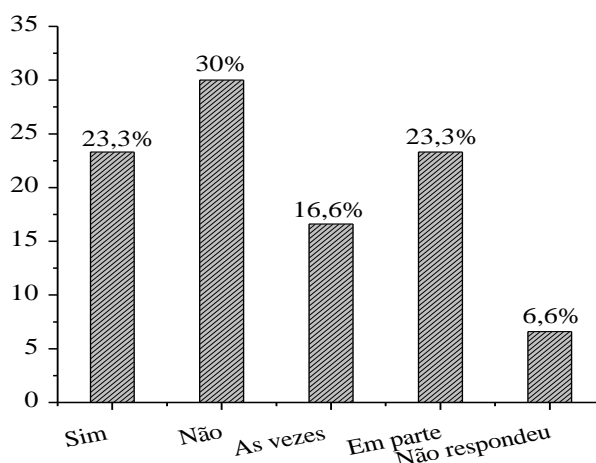


Fonte: Elaborado pelo autor

É preciso considerar que a Educação Profissional é um campo de ação complexo do trabalho docente, dadas às peculiaridades já apontadas como a verticalização do ensino, nesse contexto é necessário o envolvimento e o engajamento da equipe gestora nas ações de integração e acolhimento, pois cabe à gestão fornecer os subsídios necessários a prática educativa do professor, além de possibilitá-lo o conhecimento da conjuntura institucional, dos processos políticos, das relações de aprendizagem, as normatizações e do espaço que ele ocupa.

O processo de Acolhimento e Integração depende em larga escala de programas desenvolvidos e implementados pela gestão, onde essas ações devem ser motivadoras e desafiantes. No que se refere aos impactos negativos aos professores na sua prática em sala de aula e pela falta de apoio da instituição no suporte didático-pedagógico e nas orientações voltadas para prática educativa, 30% dos docentes questionados apontaram que não causa impactos na prática educativa, enquanto que 63,2% acreditam que apoio institucional contribui de forma positiva para atuação docente (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Percepção docente sobre os impactos do acolhimento institucional na atuação docente.



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante disso, é notório que os processos de Acolhimento e Integração Organizacional são elementos fundamentais no início da carreira profissional, mas, que na prática de recursos humanos as instituições menos aplicam os seus esforços, no caso específico deste estudo compreendemos ser urgente e uma demanda apontada pelos interlocutores.

Apesar de serem escassas as pesquisas sobre o acolhimento institucional nos IFs verifica-se que o conhecimento da cultura organizacional é fator primordial para os membros de uma instituição, tendo em vista que, são através dessas ações onde são transmitidas as estratégias da organização ao novo funcionário, os valores, a socialização, as normas de conduta, e os comportamentos exigidos o que lhe permitirá se inserir na equipe da instituição. Estes processos de acolhimento e integração nos IFs possibilitam ao docente ingressante uma maior compreensão e entendimento das demandas e dos arranjos produtivos locais e regionais, fatores que irão contribuir com uma prática educativa contextualizada, impactando na permanência, êxito e no processo de ensino aprendizagem do discente.

#### 4.3.3 OS IMPACTOS DO ACOLHIMENTO NA ATUAÇÃO DOCENTE NA EBTT

A atuação docente vem sendo marcada pela complexidade e intensificação, e não apenas pelo aumento do tempo de trabalho, mas,

[...] também de ampliação e diversificação das tarefas que os professores são chamados a desempenhar, seja pelas mudanças na composição social do público escolar, seja pela implementação de políticas educacionais com visíveis impactos no cotidiano do trabalho em sala de aula. (LELIS et al., 2009, p.113).

Os estudos nos IFs apontam para o trabalho docente direcionado a diferentes áreas do

conhecimento, em níveis diversificados, com uma atividade fragilizada e uma intensa jornada de trabalho.

É evidenciada pela verticalização educacional, que os professores que atuam nos institutos, trabalham com uma diversidade de itinerários formativos que vai dos cursos técnicos aos superiores, onde esses professores necessitam de uma melhor qualificação para o exercício profissional como docente. Nesse sentido, o acolhimento institucional se apresenta como um dos pilares fundamentais para a integração do novo servidor na instituição.

É necessário a instituição investir em propostas de acolhimento e integração que visem à construção da identidade organizacional, que possibilite a criação de vínculos afetivos e favoreça mudanças significativas buscando o conhecimento da cultura organizacional e aprimoramento das relações entre seus membros.

O conhecimento da cultura organizacional pelo novo servidor é imprescindível para o sucesso profissional, bem como contribui para a obtenção de diagnóstico que visa a melhoria das ações executadas na instituição, minimizando os impactos negativos que possam surgir. A 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, 2012).

Desse modo, a cultura organizacional interfere na atitude de todos os envolvidos no seu local de trabalho, podendo assim, ter resultados positivos em toda a coletividade, quando bem gerenciada pelo líder. “Outro fator importante que influencia a eficiência do trabalho em grupo é a coesão, uma vez que um grupo mais coeso tenderá a ser mais efetivo” (CERTO, 2003, p. 387).

A ausência de um processo adequado de acolhimento e integração do servidor pode provocar situações constrangedoras, gerando a sensação de abandono e exclusão comprometendo o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pelo novo servidor.

Essas inquietações e inseguranças desencadeiam no novo servidor sentimentos de ansiedade, stress e incertezas em relação ao que vai encontrar, e não havendo apoio institucional poderá implicar diretamente no seu desempenho profissional.

Diante disso, a instituição deve promover o acolhimento e integração do servidor e a sua formação continuada permanente através de projetos específicos de formação profissional, tornando-os assim, sujeitos do seu trabalho, que precisam desenvolver competência para a prática pedagógica, pois a qualidade do ensino é também condicionada pela qualidade da formação dos docentes. Essa reflexão permanece como desafio, necessitando de complementação, aprofundamento e continuidade do diálogo entre os gestores e as instituições

de ensino para a sua consolidação.

Shulman (2015) define sete categorias que formam os conhecimentos necessários ao conhecimento de base para a atuação docente que são: conhecimento de conteúdo, conhecimento pedagógico (conhecimento didático geral), conhecimento do currículo, conhecimento dos alunos e aprendizagem, conhecimento dos contextos educativos, conhecimento didático e do conteúdo, conhecimentos dos objetivos, das finalidades e os valores educativos, e de seus fundamentos filosóficos e históricos.

Nesse sentido, a instituição deve desenvolver o acolhimento e a integração dos seus membros, apresentando os elementos que são indispensáveis para compreender o contexto institucional e educativo que está sendo inserido, o que proporciona condições para o bom exercício da profissão.

Em seus estudos, Teodoro (2015), explica que o processo de integração abrange três aspectos, sendo eles:

1) Acolhimento que diz respeito à recepção do novo colaborador e a familiarização dele com a organização, envolve a apresentação dos colegas de trabalho, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, dentre outros elementos;

2) Aprendizagem (treinamento) que envolve a transmissão de conhecimentos, necessários para o desempenho das funções;

3) Resultados onde o novo integrante é apresentado aos resultados esperados de sua atuação, de suas atitudes e comportamentos, tanto em nível do setor onde atuará quanto no âmbito da organização como um todo.

Para Freire (1997), a prática docente é exigente, metódica, crítica e ética. A docência, nessa compreensão, deve traduzir-se em um permanente fazer-se, um descobrir-se, um realizar-se. Por isso, a atividade docente não pode limitar-se a técnicas de ensino, devendo constituir-se em uma prática reflexiva (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002).

No período de inserção profissional, as inseguranças, dúvidas e incertezas podem refletir de maneira negativa na carreira profissional do docente, desse modo, a instituição deve buscar meios para garantir que o novo membro seja acolhido adequadamente, visando orientá-lo para as atividades laborais, cumprindo com os objetivos das atividades fins e buscando seu comprometimento organizacional.

A orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Quando ingressam na instituição ou quando a organização faz mudanças, as pessoas precisam sentir em que situação se encontram e para onde devem

conduzir suas atividades e seus esforços. Imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, estabelecer metas e resultados a cumprir são algumas das providencias orientadoras que a organização deve oferecer aos seus funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Porém, é necessário que o servidor conheça bem seu local de trabalho, para que assim, possa intervir na construção da identidade institucional conhecendo as normas, os valores, a missão, as atitudes, expectativas e a visão, ajustando-se à cultura organizacional. Esta por sua vez, deve ser partilhada e transmitida entre os membros direcionando as ações para o alcance dos objetivos.

Foram apresentados pelos servidores apontamentos de carências de informações funcionais quando ingressam na instituição. Podemos analisar em algumas falas dos servidores docentes a falta de ações de acolhimento e integração por parte da instituição. Segundo os docentes em EPTT do Campus Cruzeiro do Sul, os principais problemas no início da carreira correspondem:

*Falta de informações de funcionamento e objetivos da instituição, a transparência acerca das atribuições dos docentes da EPT, falta de capacitação para os docentes que são bacharéis, dificuldade referente à falta de orientação pedagógica, excesso de carga horária e demandas burocráticas, falta de orientação quanto aos documentos internos, adaptação ao trabalho docente, ambientação e relação interpessoal, estrutura inadequada e apoio pedagógico insuficiente, falta de treinamento e acompanhamento prévio (Relato dos docentes do IFAC - CZS).*

Diante disso, nota-se que a instituição precisa promover a socialização de seus membros e integrá-los criando um ambiente de trabalho receptivo e favorável ao novo servidor, despertando o conhecimento da cultura organizacional e da estrutura da organização, fazendo que este incorpore as políticas, diretrizes, os valores, as normas, os padrões de comportamentos, regras e procedimentos internos da instituição.

Para Dias (2014) a disseminação da cultura organizacional, a fim de se ter uma adequada socialização profissional, ou seja, aquela em que o comportamento do profissional não desvia muito dos objetivos e missão da organização, depende da participação dos gestores e demais funcionários.

Segundo Chiavenato (2009) fatores como a rotatividade, ausência do funcionário no trabalho, questões da organização da gestão, são elementos que podem provocar falta de motivação e estímulo, condições desagradáveis de trabalho e uma integração funcional deficiente. Desse modo, a socialização organizacional dialoga com a satisfação no trabalho,

pois conforme Spector (2002), a satisfação laboral também está relacionada ao desempenho no trabalho, rotatividade e ausência do funcionário. Esta dificuldade em apresentar bons resultados e suas insatisfações aparece na fala dos docentes.

“Minha maior dificuldade no início da carreira, foi cobrança excessiva o que gerou medo do fracasso, problemas de controle emocional e culpa pelo fracasso escolar (reprovações) ” (Relato dos docentes do IFAC - CZS).

Ferreira (2008) define o acolhimento no local de trabalho ou na equipe como sendo mais específico e compreende a apresentação do posto de trabalho, da equipe profissional, das atividades funcionais, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 – Quadro de diferenciação entre acolhimento, integração e socialização

<b>ACOLHIMENTO</b>	<b>INTEGRAÇÃO</b>	<b>SOCIALIZAÇÃO</b>
Programa, estratégias	Programa, estratégias, eventos	Processo
Orientação no momento de entrada	Acompanhamento Personalizado	Acompanhamento da carreira profissional
Período relativamente curto (1 a 4 semanas)	Período longo (3 a 12 meses)	Envolve todas as movimentações organizacionais: entrada, mobilidade horizontal e vertical
Objetiva informar e influenciar	Objetiva adaptar à organização e à função	Envolve iniciativas institucionais e Individuais
Direcionado para o contexto do trabalho	Direcionado para o contexto do trabalho e desempenho das atividades (capacitações)	Assimilação dos valores e objetivos da organização. Adaptação à cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2008, p. 37)

O acolhimento funcional adequado possibilita a socialização e pode inspirar o sentimento de pertencimento, podendo influenciar na motivação pelo trabalho e o compromisso com a instituição, neste sentido preocupa os processos de acolhimento relatado na fala dos docentes:

Quando entrei no IFAC, fui “jogado” em sala, na mesma semana, tampouco passei por processo de apoio pedagógico, metodologias de ensino. Não tive tempo de ao menos preparar meus planos de ensino, comecei a ministrar antes de planejar [...] (Relato dos docentes do IFAC - CZS).



Spector (2002) também reforça que o comprometimento no trabalho está relacionado ao grau de ligação da pessoa com a instituição e tem três componentes: a aceitação dos objetivos organizacionais, a disposição para trabalhar pela instituição e o desejo de permanecer na organização.

Ferreira (2008) expõe que tanto o acolhimento como a integração, no âmbito das organizações, são programas de socialização que objetivam dar conhecimento sobre a cultura, normas, valores e missão da instituição. E destaca que a integração pode contribuir para a motivação dos profissionais em permanecerem na organização.

O acolhimento funcional busca sanar as emoções negativas e a ansiedade que são manifestações comuns no momento da inserção profissional, conforme aborda Ascensão (2009) três aspectos podem causar ansiedade: “a adaptação à função, às suas características e exigências; estabelecimento/construção de uma rede social de suporte; a adaptação a uma nova cultura organizacional.” (ASCENSÃO, 2009, p. 33).

Conforme Júnior e Mascarenhas (2004) existem quatro dimensões do acolhimento: postura, técnica, princípio de reorientação de serviços e acessibilidade. A postura refere-se à atitude profissional e aos valores humanos para a promoção da confiança entre quem acolhe e quem é acolhido. A dimensão técnica está intimamente relacionada aos conhecimentos que quem acolhe deve possuir, ou seja, à construção de saberes. Já a reorientação de serviços refere-se ao aporte que os profissionais devem ter da instituição por meio do projeto institucional. Por fim, a acessibilidade seria viabilizar o acesso aos serviços necessários. O acolhimento, nesta perspectiva busca humanizar o acesso e, isso, pode ser generalizado nos vários ambientes e situações organizacionais.

Em relatos dos docentes verifica-se que é necessário repensar sobre estas dimensões no Instituto Federal do Acre.

*“Quando entrei não houve treinamento prévio. O processo foi difícil no início, depois com a prática foi se moldando uma metodologia de ensino”; ou ainda, “Quando entrei tive dificuldades em participar de comissões, colegiados, núcleo docente estruturante e grupos de pesquisa. Não me deram oportunidade. Grupos fechados” (Relato dos docentes do IFAC - CZS).*

É fundamental que os institutos busquem o fortalecimento de ações de acolhimento e integração dos seus servidores incentivando a participação e envolvimento destes na instituição promovendo o conhecimento da política dos Institutos Federais e sua finalidade para com a

sociedade.

Por meio dessas asserções e das reflexões citadas, percebe-se a amplitude dos contextos de formação para além dos ambientes acadêmicos, mas que considere o professor como sujeito de sua trajetória profissional, sendo a instituição e seus gestores responsáveis por promoverem as ações de acolhimento e integração aos seus servidores para um melhor desempenho funcional.

#### **4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A consolidação e a manutenção do conhecimento sobre a cultura organizacional são fundamentais para a sua existência e para o alcance dos objetivos educacionais. Pelos resultados da pesquisa nota-se que os docentes vivenciam situações de dificuldades e desafios logo que iniciam a carreira EBTT. Esse drama interfere significativamente no contato com a organização escolar e na prática pedagógica em sala de aula, pois a falta dessas ações de acolhimento e integração impedem o direcionamento, o acompanhamento e conhecimento do docente sobre a construção e efetivação de sua prática educativa.

Desse modo, compreende-se a necessidade e a importância do acolhimento está presente nas ações da gestão dos IFs, pois, com tais ações os docentes ingressantes se sentirão acolhidos, mais seguros e confiantes tanto na construção quanto na efetivação de sua prática educativa. As faltas das referidas ações comprometem as condições de trabalho e diretamente a práxis pedagógica do professor.

A compreensão da relação existente entre a fase crítica do momento inserção profissional, a necessidade de um acolhimento funcional assertivo, de uma formação de integração coerente e dos encadeamentos que tais fatores representam para a efetivação do trabalho docente, asseguram certas condições de trabalho e implicações que se refletem no desempenho profissional e, conseqüentemente, no processo de ensino-aprendizagem na instituição, no caso, a ausência de tais elementos pode comprometer as ações pedagógicas, o bem-estar do servidor, e interferir na construção de uma educação integral que valorize a formação omnilateral.

A articulação dos aspectos de acolhimento e integração se apresentam como imprescindíveis à formação para o exercício profissional e deve se estender ao longo do processo, na inserção da cultura organizacional, nos cursos de formação, nas condições de trabalho e nas ações de valorização para o ingresso na profissão, somente assim, os IFs irão cumprir seu papel consolidando a formação integral a partir da base, isto é, ensino, pesquisa e extensão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, R. M. de L.; FRIGOTTO, G. Práticas pedagógicas e ensino integrado. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 52, n. 38, p. 61-80, 2015.
- ASCENSÃO, C. S. C. **Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional**: estudo de caso no sector do pós-venda automóvel. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, 2009.
- BRASIL, **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Cria os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. Disponível: <emhttp://www.planalto.gov.br /civil\_03 /\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm>. Acesso em 07 nov.2018.
- CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talento à empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRUZ, S. P. da S.; BATISTA NETO, J. A polivalência no contexto da docência nos anos iniciais da escolarização básica: refletindo sobre experiências da pesquisa. **Revista Brasileira de Educação**, v. 1, n. 50, p. 385- 499, 2012.
- DAL ROSSO, S. **Mais Trabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.
- DIAS, G. M. R. S. **Socialização organizacional**: a integração de novos funcionários nas organizações, 2014, 130f. Dissertação (Mestrado) Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2014.
- DUBAR, C. **A socialização**: construção de identidades sociais e profissionais. Lisboa, Porto: 1997.
- FERREIRA, S. **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional**: estudo de caso no sector das telecomunicações. 2008, 131f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa: 2008.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIORDAN, M. Z.; HOBOLD, M. S. ; GLASENAPP, D.; ANDRÉ, M. E. D. A. de. Acolhimento e acompanhamento do professor iniciante na Rede Pública Municipal de Ensino. **In**: XII Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, Curitiba: Editora

Universitária Champagnat, p. 13382-13398, 2015.

JUNIOR, A. G. S.; MASCARENHAS, M. T. M. Avaliação da atenção básica em saúde sob a ótica da integralidade: aspectos conceituais e metodológicos. **In: Cuidado: as fronteiras da integralidade**, p.241-257, 2004.

LELIS, I.; IÓRIO, Â. C. F.; MESQUITA, S. S. A.; NASCIMENTO, M. das G. O trabalho docente: a tensão entre intensificação e bem estar - profissional. In: LELIS, I.; NASCIMENTO, M. das G. (Org). **O trabalho docente no Século XXI quais perspectivas?** Rio de Janeiro: Forma & Ação, 2009.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

MARCELO GARCÍA, C. O professor iniciante, a prática pedagógica e o sentido da experiência. **Formação Docente**. v. 02, n. 03, p. 11-49, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, D. H. A formação de docentes para a educação profissional e tecnológica. **Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica**, v. 01, p. 23-38, 2008.

NASCIMENTO, M. das G. C. de A.; REIS, R. F. Formação docente: percepções de professores ingressantes na rede municipal de ensino do Rio de Janeiro. **Educação e Pesquisa (USP. Impresso)**, v. 43, p. 49-64, 2017.

OLIVEIRA, G. C. V. de. **Aporte para a educação omnilateral: uma proposta para o acolhimento funcional de servidores públicos ingressantes no IFsul, Campus Sapiranga**. 2019, 65 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal Sul-rio-grandense, Charqueadas, 2019.

PIMENTA, S. G.; ANATASIOU, L. das G. C. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002.

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

SCHVEIGER, A. P.; BINOTTO, E. Acolhimento de servidores e iniciação ao serviço público: análise do processo na Universidade Federal da Grande Dourados. **Anais... I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública**, Curitiba, 2016.

SHULMAN, L. S. Conhecimento e ensino: fundamentos para a nova reforma. **Cadernos Cenpec, Nova série**, v. 04, n. 02, p. 196-229, 2015.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TARDIF, M.; RAYMOND, D. Saberes, tempo e aprendizagem do trabalho no magistério. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 21, n. 73, p. 209-244, 2000.

TEODORO, A. N. G. Linguagem não verbal na integração de novos funcionários. Pindamonhangaba-SP: **FAPI**: Faculdade de Pindamonhangaba, 2015.

**5. CAPITULO IV**  
**ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA PROPOSTA AOS**  
**SERVIDORES EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

## RESUMO

O artigo apresenta o Produto Educacional voltado para uma Proposta de Acolhimento e Integração Institucional dos Servidores em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal do Acre – Campus Cruzeiro do Sul. Descreve uma proposta conceitual-metodológica que visa apresentar aos novos servidores os processos que envolve o conhecimento e assimilação da cultura organizacional por meio do acolhimento e da integração, baseado em investigações elaboramos e apresentamos um produto destinado aos servidores técnicos e docentes que atuam no contexto da educação profissional e tecnológica. O produto foi apresentado a apreciação dos servidores docentes e técnicos que compõem as equipes de gestão para que realizassem uma autoavaliação do Guia de Acolhimento e Integração. Conclui apresentando os resultados produzidos e avaliados coletivamente, considerando as especificidades do público a que se destinam; orientam-se por metodologia que contemplou os aspectos pedagógicos, comunicacionais, críticos e dialógicos entre os setores de gestão institucional. Como considerações finais, encaminha-se a necessidade da implementação da proposta de acolhimento visando contribuir para a melhoria dos processos de integração e socialização que corroboram para a consolidação e a manutenção do conhecimento da cultura organizacional.

**Palavras-Chave:** Acolhimento. Integração. Produto Educacional. Cultura Organizacional

## ABSTRACT

The article the educational product aimed at a proposal for welcoming and institutional integration of servers in Professional and Technological Education at the Federal Institute of Acre – Campus Cruzeiro do Sul. Describes a conceptual-methodological proposal that aims to present the process involving knowledge and assimilation of organizational culture to the new servers through welcoming and integration, based on investigation we elaborated and present a product for technical servers and teachers who work in the context of education professional and technological. The product was presented for the appreciation of the servers that carried out a self-assessment of the welcoming and integration proposal for validation. It concludes by presenting the results produced and evaluated collectively, considering the specificities of the target audience; they are guided by a methodology that contemplated the pedagogical, communicational, critical and dialogical aspects between the institutional management sectors. As final considerations, the need to implement the welcoming proposal is aimed at contributing to the improvement of the integration and socialization processes that corroborate the consolidation and maintenance of knowledge of the organizational culture.

**Key words:** Welcoming. Integration. Educational Product. Organizational Culture.



## 5.1 INTRODUÇÃO

Quando um novo servidor (técnico ou docente) é admitido em uma instituição de ensino, ele passa por etapas de socialização e começa a vivenciar situações desconhecidas e a maneira com que lida com elas vai compondo, ao longo do processo, a sua identidade profissional, construída a partir das interações com a comunidade escolar (GIORDAN et al., 2015).

A fim de suavizar o receio por parte do novo servidor, algumas instituições de ensino têm elaborado estratégias que implementam práticas que visam identificar a informação-chave acerca da organização, bem como das funções a desempenhar pelo novo servidor (MENDRICO, 2016). Este processo tem o nome de Acolhimento e Integração.

Oliveira (2019) visando identificar as informações necessárias para iniciar a integração de novos servidores do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), Campus Saporanga, verificou que se a instituição de ensino valoriza os profissionais ingressantes, fornecendo o suporte necessário para o acolhimento funcional, estará proporcionando um aporte para a construção de ensino-aprendizagem com uma visão omnilateral dos estudantes.

Segundo Quintanilha (2013) estudando o processo de integração de novos colaboradores nas instituições, verificou que o processo de integração traz benefícios para os ingressantes, uma vez que eles passam a se sentir como parte da equipe. O autor aponta que isso é vantajoso para a instituição, pois o colaborador que sabe o que a instituição espera dele tem mais possibilidades de atender as suas necessidades.

Nesse sentido, o período de inserção profissional no serviço público na Rede Federal de Ensino Técnico e Tecnológico pode gerar insegurança e expectativas que se não forem sanadas podem repercutir negativamente na carreira profissional dos servidores, dessa forma, faz-se necessário a instituição buscar meios para que o novo servidor seja bem acolhido e integrado na instituição, visando orientá-lo para uma boa execução de suas atividades funcionais.

Desse modo, compreender e estudar as estratégias utilizadas pelas instituições possibilitam ao servidor ingressante maior desempenho, qualidade e comprometimento no exercício das atividades laborais, sendo que tais subsídios são fundamentais para a sensibilização e adaptação nos primeiros momentos na instituição.

Nessa direção, o artigo busca apresentar os resultados da validação do Produto Educacional “Proposta de Acolhimento e Integração aos Servidores do Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul” junto a equipe gestora da instituição responsável pelos processos de acolhimento e integração do servidor ingressante. A pesquisa fundamenta-se no interesse que emergiu do estudo sobre os desafios e as dificuldades vivenciadas pelos servidores em início de carreira para a efetivação de uma educação de qualidade, de formação omnilateral, que garanta o êxito nos processos de ensino e aprendizagem. Inicialmente, construiu-se uma prévia do produto educacional que foi apresentada para apreciação e validação dos setores com o objetivo de favorecer uma melhor preparação e orientação ao servidor para o desempenho de suas funções institucionais.

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados dos processos de acolhimento e integração na visão dos servidores que compõem a equipe de gestão educacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre – IFAC Campus Cruzeiro do Sul, buscando apresentar uma proposta com informações necessárias ao período de inserção profissional para a integração dos novos servidores que atuam na educação profissional e tecnológica nos Institutos Federais de Educação.

## **5.2 METODOLOGIA**

### **5.2.1 LOCAL DA PESQUISA E ANÁLISE INICIAL PARA A ELABORAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL**

Inicialmente foi realizada uma pesquisa por meio de questionário junto aos servidores (docentes e técnicos) do Instituto Federal do Acre, Campus Cruzeiro do Sul para compreender como ocorreu o processo de acolhimento e integração ao iniciar as atividades na instituição. Além disso, na pesquisa investigou-se os principais desafios vivenciados pelos servidores no período de inserção profissional.

Posteriormente, foi realizada uma conversa com os servidores que atuam na gestão do Campus visando identificar como cada setor compreende o processo de acolhimento e integração, assim como compreender como os setores podem contribuir com os processos de acolhimento e integração do servidor ingressante.

Da pesquisa realizada no Campus Cruzeiro do Sul e da análise dos resultados, foi elaborado um produto educacional intitulado “Guia de Acolhimento e Integração aos

Servidores do Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul”. Posteriormente, a prévia da proposta foi apresentada em cada setor institucional do Campus para análise e validação.

### 5.2.2 ANÁLISE DA VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

De posse das informações colhidas e analisadas, iniciamos a fase de pesquisa aprofundada, que, conforme Thiollent (2009), envolve a aplicação de instrumentos de coleta de dados que serão interpretados e discutidos.

Após a elaboração da proposta inicial, operacionalizou-se a etapa de validação do produto educacional, denominado de “Proposta de Acolhimento e Integração aos Servidores do Instituto Federal do Acre - Campus Cruzeiro do Sul”. A prévia da proposta de Acolhimento e Integração e o formulário de avaliação foram enviados a 22 setores do Campus para ser analisada e avaliada, considerando que estes são os responsáveis pelo acolhimento e integração do servidor ingressante, os setores foram: Diretoria de Ensino Pesquisa e Extensão; Diretoria Geral; Diretoria de Administração, Manutenção e Infraestrutura; Coordenação de Gestão de Pessoas; Coordenação de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação; Coordenação Técnico-Pedagógica; Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Processos Escolares; Coordenação do Curso Superior Licenciatura em Matemática; Coordenação do Curso Superior de Licenciatura em Física; Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia; Coordenação de Biblioteca; Núcleo de Assistência ao Estudante; Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Especiais; Coordenação do Curso Técnico em Zootecnia; Coordenação de Curso Técnico - Eixo Ambiente e Saúde; Coordenação de Curso Técnico - Eixo Recursos Naturais; Coordenação de Recursos Pesqueiros; Coordenação de Tecnologia da Informação; Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas; Coordenação de Núcleo do Centro de Estudos de Idiomas; Laboratórios de Biologia, Física e Química; Coordenação de Registro Escolar.

O questionário e a proposta foram disponibilizados via *e-mail* institucional. Os gestores foram orientados a realizarem leitura na prévia do produto educacional e posteriormente, responderem o questionário. Também foram informados que poderiam realizar contribuições e/ou sugestões no documento caso julgassem necessário, assim como fazer apontamentos para aperfeiçoamento deste material.

Para o processo de validação do produto foi aplicado um questionário composto por 16 questões pela plataforma *Google Forms*, uma vez que a população selecionada

que corresponde as equipes dos setores, coordenações e gestão da instituição, encontram-se em atividade *home office*, não sendo possível a realização da validação presencialmente como havia sido planejado anteriormente devido a pandemia ocasionada pela COVID-19, não sendo possível os encontros presenciais. Destaca-se ainda que nenhuma questão era obrigatória deixando o servidor livre para responder ou não.

Para a validação do produto educacional pelos gestores do Campus, o questionário foi estruturado em blocos de questões destinadas a identificar: 1) O perfil dos participantes (sexo, formação, tempo de serviço, carreira, etc.); 2) Os conteúdos abordados por cada setor na proposta de acolhimento e integração; 3) O tempo destinado para cada setor abordar os tópicos das temáticas; 4) O grau de satisfação com a clareza das informações; 5) A objetividade das informações contidas na proposta de Acolhimento; 6) O formato, organização da proposta; 7) O grau de satisfação com relação à linguagem adotada, com a extensão do conteúdo (número de páginas) da proposta de Acolhimento; 8) Se a disponibilização de uma proposta de acolhimento colabora para melhorar a socialização e a integração de novos servidores do IFAC; 9) Se a disponibilização de uma proposta de acolhimento aos novos servidores colabora para construir a cultura organizacional do IFAC; 10) Proposição de uma avaliação geral e sugestões para aprimorar a proposta de acolhimento e Integração do IFAC; 11) Apontamentos de ações de acolhimento e integração realizadas pela instituição aos novos servidores que contribuem para o acolhimento e integração dos novos servidores; 12) Apontamentos de ações a serem podem realizadas pela instituição para viabilizar a execução do acolhimento e integração institucional.

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). Para a análise e sistematização dos dados também foi utilizado o modelo proposto pela análise de conteúdo de Bardin (2011). A análise de conteúdo permite interpretar mensagens escritas ou transcritas, contidas na literatura, em documentos e em falas de sujeitos envolvidos com o objeto de investigação.

Vale ressaltar que o projeto foi aprovado pelo comitê de ética em pesquisa da Universidade Federal do Acre, Rio Branco, AC, Brasil, sob protocolo número 4.114.108. A participação na pesquisa foi facultativa e aos respondentes foi assegurado o anonimato, como forma de garantir a imparcialidade das respostas.

## 5.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.3.1 PRÉVIA DO PRODUTO REFERENTE AO ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

A prévia do produto educacional consistiu em um Guia de Acolhimento e Integração Institucional que busca apresentar uma proposta de intervenção voltada para o Acolhimento e Integração dos Servidores (docentes e técnicos) e as coordenações que ficarão à disposição dos setores da instituição trazendo informações relativas a composição dos setores, rotinas de trabalho, políticas, diretrizes institucionais, fluxogramas organizacionais, formação continuada aos servidores e palestras voltadas para o bem-estar dos servidores desde o período de sua inserção profissional na instituição. As principais finalidades da proposta ao novo servidor será o entendimento rápido das informações e a divulgação dos fluxos institucionais.

### 5.3.2 PROPOSTA DE ACOLHIMENTO AOS SERVIDORES

A proposta de Acolhimento e Integração institucional foi idealizada para oportunizar aos servidores (técnicos e docentes) o conhecimento da conjuntura institucional, apresentando inicialmente o histórico institucional do IFAC, seus referenciais estratégicos, os respectivos *Campi* e os cursos ofertados por esta instituição. Posteriormente, aborda uma proposta de acolhimento e integração institucional, seguida da Legislação Interna e Externa do IFAC e os Órgãos colegiados institucionais.

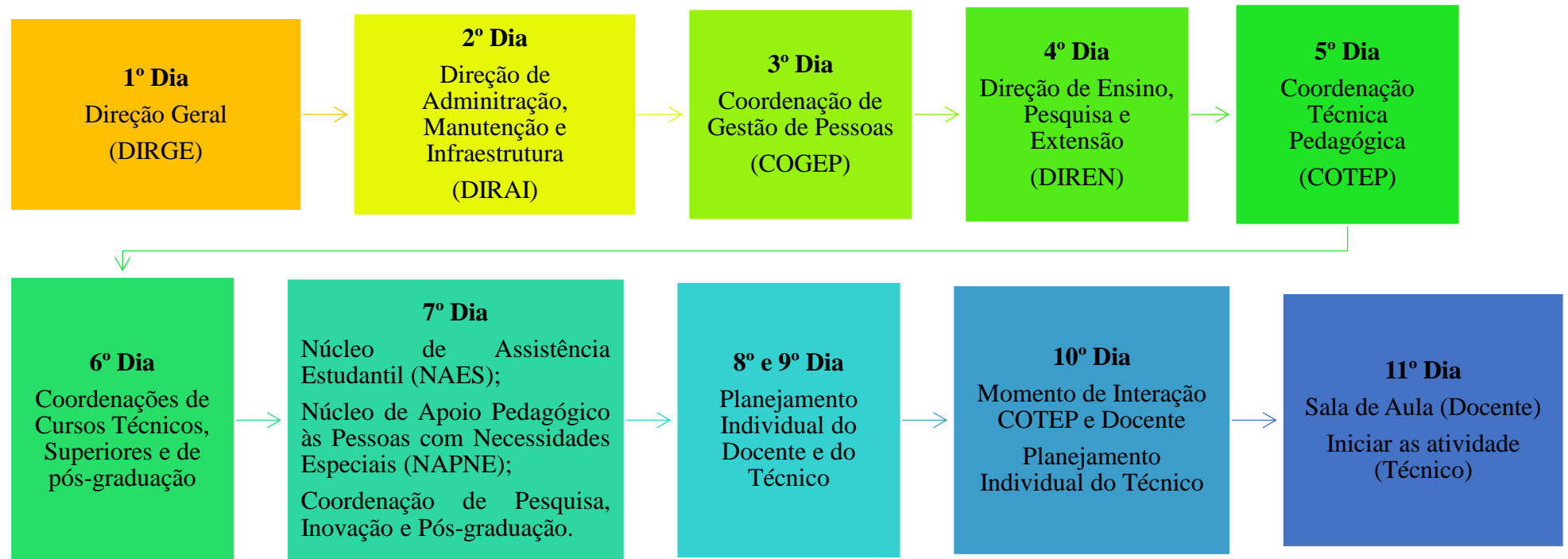
Nesse sentido, o Produto Educacional foi dividido em momentos. No primeiro momento, que corresponde aos primeiros sete dias faremos uma abordagem da proposta de acolhimento institucional pelas equipes profissionais dos diferentes setores do Campus como: Direção Geral (DIRGE), Direção de Administração, Manutenção e Infraestrutura (DIRAI), Direção de Ensino, pesquisa e Extensão (DIREN), Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP), Coordenação Técnica Pedagógica (COTEP), Coordenação de Cursos Técnicos e Superiores, Coordenação de tecnologia da informação, Coordenação pesquisa inovação e pós-graduação, Coordenação de Registro Escolar (COREG), Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros Indígenas (NEABI), Centro de Estudos e Idiomas e os Núcleo de Assistência ao Estudante (Figura 1).

Desse modo, os servidores ingressantes irão participar da semana de ambientação, tendo como finalidade o conhecimento dos respectivos setores e os fluxos de cada setor no âmbito da instituição, facilitando ao novo servidor sua adaptação e o sentimento de

pertencimento a cultura organizacional escolar (Quadro 1).

O segundo momento da Proposta de Acolhimento e Integração Institucional compreende as ações propositivas para a Integração dos servidores que consiste na oferta de momentos de formação continuada aos servidores que se dará durante um período de cinco meses, com encontros mensais visando ofertar formação continuada aos servidores pelos setores de gestão e coordenações do Campus, buscando promover a troca de experiências, conhecimentos relativos a prática pedagógica e processos de ensino e aprendizagem, projetos de pesquisa e extensão e palestras voltadas para a qualidade de vida, valorização e bem-estar dos servidores (Quadro 2).

Figura 1 - Organização da proposta de acolhimento ao novo servidor pelos setores do Campus



Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 1 - Proposta de acolhimento com dia, carga horária e descrição das possibilidades metodológicas que serão apresentadas ao novo servidor pelos setores do Campus

DIA/ CH	SETORES/POSSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA APLICAÇÃO DA PROPOSTA
1º Dia /6h	<b>Direção Geral (DIRGE):</b> Acolhimento inicial; Apresentação dos setores e servidores <i>in loco</i> ; Apresentação do histórico da EPT no Brasil, da Rede Federal, do IFAC com ênfase no Campus do novo servidor; Apresentação do organograma do Instituto Federal e do Campus com composição e atribuições gerais de cada setor; Abordagem do Código de Ética do Servidor Público (direitos e deveres) e atribuições do cargo e do setor a ser lotado.
2º Dia / 4h	<b>Direção de Administração, Manutenção e Infraestrutura (DIRAI):</b> Apresentação do diretor de Administração e a composição de sua equipe e as atribuições do setor; Trâmites de solicitação de materiais e de serviços; Agendamentos e solicitações; Suporte da coordenação de Tecnologia da Informação (TI).
3º Dia / 4h	<b>Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP):</b> Apresentação da Coordenação de Gestão Pessoas e suas atribuições; Vida funcional e plano de carreira; Informar os documentos emitidos e recebidos pelo setor; Orientar quanto aos procedimentos para abertura de processos; Apresentar as comissões de cada categoria.
4º Dia/ 8h	<p><b>Direção de Ensino, pesquisa e extensão (DIREN):</b> Apresentação do diretor de ensino, composição da equipe e atribuições do setor; Apresentação da estrutura da DIREN pelo organograma; Explanação das resoluções e normativas ligadas ao ensino; Explanação dos cursos, níveis e modalidades de ensino ofertadas no Campus, áreas de atuação e docentes de cada área com base na planilha de distribuição de disciplinas, destacando o contexto da verticalização e o tripé: ensino, pesquisa e extensão; Vinculação da DIREN às políticas de ensino institucionais; Orientação gerais sobre o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA); Orientações sobre os critérios para a Avaliação Funcional dos Servidores.</p> <p><b>Coordenação de biblioteca (COBIB):</b> Apresentação da equipe e atribuições do setor, normas e funcionamento da biblioteca; Explanar sobre a resolução nº 164 de 09 de setembro de 2013 que aprova o regulamento da Biblioteca; Regras e procedimentos de cautela de livros, bem como o sistema utilizado pela biblioteca; Informar sobre o acervo disponível na biblioteca.</p> <p><b>Laboratórios:</b> Apresentação dos responsáveis pelos laboratórios; Agendamento de laboratórios e apresentação de Plano de Prática/ Plano de Pesquisa; Regras de funcionamento e utilização dos laboratórios. Apresentar os laboratórios existentes no Campus, seu gerenciamento e os principais equipamentos e materiais disponíveis nos laboratórios. Informar ao professor pesquisador sobre o agendamento dos laboratórios, a forma de reservar e apresentação do plano de aula Prática/ Plano de Pesquisa que deve ser enviado devidamente preenchido e assinado. Explanação das regras e funcionamento para a utilização dos laboratórios.</p>
5º Dia / 8h	<b>Coordenação Técnica Pedagógica (COTEP):</b> Apresentação da composição da equipe e atribuições do setor com base nas normas legais; Apresentação de normas, resoluções, regulamentos e leis relativos ao ensino; Demandas do cotidiano do setor; Realização de formação didático-pedagógica preparatória para início da docência; Cronograma de acompanhamento de integração do novo servidor docente.



DIA/ CH	SETORES/POSSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA APLICAÇÃO DA PROPOSTA
6º Dia/ 8h	<p><b>Coordenações de Cursos Técnicos, Superiores e de Pós-graduação:</b> Composição da equipe e atribuições do setor com base nas normas legais; Caracterização da área, Competências profissionais e específicas de cada habilitação ofertada; Apresentação dos PPCs dos cursos; Trâmites e fluxos da coordenação; SIGAA e Horários; Calendários dos Cursos; Aulas práticas, atividades domiciliares, atendimento ao aluno, aos docentes e a comunidade externa; Editais PIBIC e PIBID.</p> <p><b>Registro Escolar (COREG):</b> Apresentação da Coordenação de Registro e sua equipe; Informes sobre as atribuições do Registro Escolar; Plataformas Digitais de registro acadêmico; Documentos e sistemas de registros da vida acadêmica do discente; Informes sobre período de abertura e fechamento de turmas.</p> <p><b>Núcleo de Estudos Afro-brasileiros Indígenas (NEABI):</b> Apresentação dos representantes do NEABI e suas atribuições; Ações e eventos desenvolvidos pelo NEABI.</p> <p><b>Centro de estudos e idiomas:</b> Apresentar a composição e a resolução do Centro de Idiomas. Apresentação pelo coordenador sobre o papel dos centros idiomas no IFAC, os cursos realizados, às ações e eventos que são realizadas pela a referida coordenação.</p>
7º Dia/ 8h	<p><b>Núcleo de Assistência Estudantil (NAES):</b> Apresentação do Coordenador do NAES e sua equipe e suas respectivas Atribuições; Explanação sobre a Política de Assistência Estudantil e apoio psicossocial; Acompanhamentos e encaminhadas das situações pelo NAES; Levantamento do perfil socioeconômico e a políticas de ações afirmativas; Apresentar a Resolução de monitoria e Regulamento de Concessão de Ajuda de Custo e Passagens Aéreas para deslocamento dos discentes; As contribuições do NAES no suporte as atividades de ensino.</p> <p><b>Núcleo de Apoio as Pessoas com Necessidades Especiais (NAPNE):</b> Apresentar a coordenação do NAPNE, composição da equipe e suas atribuições; Informar os alunos com deficiência no Campus e realizar formação necessária as especificidades de cada aluno; Acompanhamento e diagnóstico das necessidades específicas; Acompanhamento do NAPNE junto aos docentes, alunos e a família do discente; Eventos e Formações; Parcerias do NAPNE com instituições; Diretrizes norteadoras do trabalho docente.</p> <p><b>Coordenação de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação:</b> Apresentação do Coordenador de pesquisa, inovação e pós-graduação; Apresentar o Regimento Interno do Comitê de Ética em pesquisa; Explanação dos grupos de pesquisas do Campus e os trabalhos executados; Apresentar a resolução e programas de pós-graduação; Índices de publicação do Campus; Projetos de pesquisa e extensão em andamento; Editora do IFAC e trâmites de submissão e publicação; Resolução nº 031 de 12 de junho de 2018; Eventos de caráter científico e/ou relacionados à inovação tecnológica.</p>
8º e 9º Dia/ 16h Docentes  8º e 9º Dia/ 16h Técnicos	<p><b>Planejamento Individual do Docente:</b> Elaboração de Plano de Ensino; Plano Individual de Trabalho; Planejamento das aulas: Seleção e organização de materiais didáticos-pedagógicos (livros didáticos, apostilas) que subsidiarão a prática pedagógica. Esse planejamento se dará em conjunto com a COTEP.</p> <p><b>Planejamento Individual e capacitação do Técnico:</b> Será realizado um curso de formação e capacitação do servidor relacionada as atribuições do cargo. No 10º dia o representante de cada setor fará uma breve apresentação sobre os cargos existentes e suas respectivas funções junto à comunidade escolar. Além das resoluções e normativas inerentes aos cargos técnicos. No 11º dia o servidor técnico iniciará suas atividades laborais inerentes ao cargo ocupado.</p>

DIA/ CH	SETORES/POSSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA APLICAÇÃO DA PROPOSTA
10º Dia/ 4h	<b>Momento de Interação COTEP e Docentes:</b> Apresentação do plano de ensino e PIT pelo docente a COTEP para orientação e acompanhamento do setor antes de seu ingresso em sala de aula e do envio dos referidos documentos aos devidos setores. Momento Individual do Docente com as Coordenações de Cursos, COTEP e NAPNE (caso tenha aluno com deficiências) para esclarecimentos e dúvidas com o objetivo de preparar o docente ao ambiente de sala de aula.
11º Dia	<b>Sala de Aula:</b> Apresentação do professor a turma pelo coordenador de curso; Interação inicial do docente com a turma abordando sua formação e sua trajetória profissional; Explicação do Plano de Ensino pelo docente; Atuações e Contrato Didático entre o docente e a turma; Início da docência em sala de aula.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2 - Proposta de integração com mês, carga horária, setores e propostas de intervenção aos novos servidores do Campus

MÊS/ CH	RESPONSÁVEIS	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	RESULTADOS ESPERADOS
1º Mês /4h	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ COTEP e Coordenação de Cursos (docentes).</li> <li>✓ Chefia imediata e representante dos setores (técnicos).</li> </ul>	Realização de uma reunião quinzenal a respeito de temas voltados ao trabalho dos servidores para verificar o andamento das atividades letivas, as angústias, medos, desafios e principais dificuldades vivenciadas pelos servidores nos seus respectivos setores para proposição de melhorias.	Diagnosticar as dificuldades na execução do trabalho do servidor propondo mecanismos de melhoria para a superação dos problemas detectados.
2º Mês / 8h	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ COTEP e Coordenação de Cursos (docentes).</li> <li>✓ Chefia imediata e representante dos setores (técnicos).</li> </ul>	Formação continuada relacionados ao processo de ensino e aprendizagem nos diferentes níveis de ensino (planejamento educacional, metodologias ativas de ensino, processos avaliativos, integração curricular, etc.). Formação aos servidores técnicos relacionada as atribuições do Setor conforme demanda.	Proporcionar formação didático- pedagógica aos docentes para aprimoramento da sua prática pedagógica. Proporcionar formação aos servidores técnicos para atuação e aprimoramentos de suas atribuições.
3º Mês / 4h	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ COTEP e Coordenação de Cursos (docentes).</li> <li>✓ Chefia imediata e representante dos setores (técnicos).</li> </ul>	Realização de reunião coordenada pelas chefias imediatas com os pares da mesma aérea para troca de experiências relacionados ao contexto de atuação dos servidores, e aos docentes atendendo os componentes curriculares comuns no contexto da verticalização.	Troca de experiências dos servidores mais antigos na instituição aos servidores novatos para transposição de experiências e relatos de prática exitosa em suas atividades funcionais.
4º Mês / 8h	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordenação de Cursos.</li> <li>✓ Coordenação de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação.</li> <li>✓ Líderes dos grupos de pesquisas.</li> <li>✓ Chefia imediata.</li> </ul>	Realização de reunião coordenadas pelos chefes imediatos com o coordenador de pesquisa, líderes de grupos de pesquisa e coordenadores de projetos para troca de experiências, no que se refere a elaboração de projetos de pesquisa, ensino e extensão relacionados aos arranjos produtivos local e regional.	Proporcionar momentos de conhecimentos relativos a construção e elaboração de projetos de ensino, pesquisa e extensão.
5º Mês / 4h	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ DIRGE, DIREN COSVI/NAES.</li> </ul>	Realização de palestras motivacionais voltadas para a qualidade de vida, valorização e bem-estar do servidor no ambiente de trabalho	Propiciar momentos de empoderamento, satisfação e bem-estar do servidor no ambiente institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor

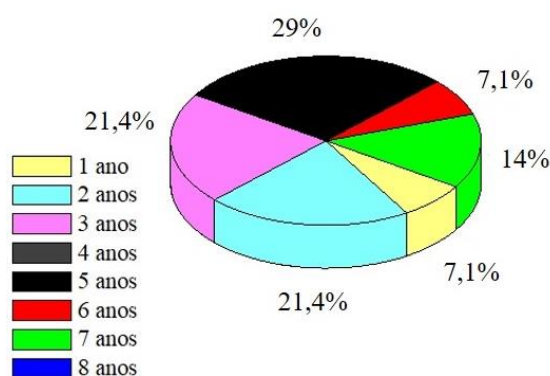
Delvas (2017) aborda a importância de disponibilizar informações ao novato desde seu ingresso, creditando ao manual de acolhimento a função de organizar e oportunizar conteúdos coerentes ao objetivo da integração, sendo assim, um instrumento de comunicação entre o usuário e a entidade, para que ocorra o ajustamento entre a pessoa e a cultura organizacional.

Verificou-se que dos 22 servidores que estão nos setores de gestão do Campus Cruzeiro do Sul e que foi enviado a proposta de acolhimento juntamente com o formulário de avaliação, 14 gestores responderam ao questionário contribuindo com o aprimoramento do produto educacional. Destes 43% eram do sexo feminino e 57% do sexo masculino. Quanto a formação acadêmica 50% tinham pós-graduação *lato sensu*; 36% mestrados; 7,1% doutorado e 7,1% graduação.

Dos 14 servidores que fizeram contribuições na proposta do produto educacional, 71,4% eram docentes do Ensino básico Técnico e Tecnológico e 28,6% servidores Técnicos-Administrativos em Educação.

No que se refere ao tempo de serviço dos 14 servidores que atuam na gestão do Campus Cruzeiro do Sul e que responderam o questionário, constatou-se que a maioria 78,9% possuem até 5 anos de instituição. Verificou ainda que o servidor mais antigo apresenta apenas 7 anos de efetivo exercício, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 - Tempo de serviço dos servidores que atuam na gestão no Campus Cruzeiro do Sul



Fonte: Elabora pelos autores

O tempo de exercício contribui de forma significativa nas ações e desempenho do servidor no exercício de suas funções na instituição, pois, a experiência profissional adquirida ao longo do tempo interfere no planejamento e execução das atividades laborais. Conforme afirma Ferreira (2008), os novatos podem receber acompanhamento dos membros mais experientes da organização (socialização em série) ou não (socialização isolada), essa dimensão

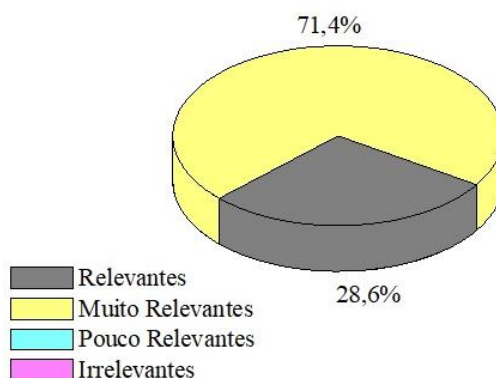
possibilitará uma melhor preparação dos recém-chegados pelos membros da organização, o que promove uma continuidade de comportamentos e facilita a adaptação a diferentes situações.

Nesse sentido, a Proposta de Acolhimento e Integração Institucional surge da necessidade de investir em ações que promovam a formação aos servidores no período de inserção profissional em educação, de forma participativa e colaborativa buscando a promoção de uma educação profissional e tecnológica holística, integrada e omnilateral que contribua para o bom desempenho das atividades laborais do servidor buscando atender os conhecimentos científicos, éticos, culturais que integrados buscam a superação de um modelo de educação profissional racionalista, tecnicista e dualista.

Na sequência, apresentaremos os resultados dos aspectos mencionados na Proposta de Acolhimento e Integração Institucional e sua avaliação pelos setores institucionais da gestão educacional, onde os membros das equipes das direções, coordenações e núcleos de apoio pedagógico da instituição puderam fazer suas contribuições e apontamentos na versão preliminar da proposta, visando aprimorar a qualidade do produto educacional, destacando os resultados da autoavaliação da proposta pelas referidas equipes que compõem os setores de gestão institucional.

O primeiro bloco é composto por questões que buscam avaliar e coletar a opinião dos participantes acerca dos tópicos/ conteúdos abordados na proposta por cada setor, destacando a clareza, suficiência e a relevância dos conteúdos apresentados na Proposta de Acolhimento e Integração, o resultado demonstrou que 71,4% dos servidores afirmaram que a proposta trata de tópicos/assuntos muito relevantes e 28,6% relevantes, estes resultados demonstra a satisfação dos participantes com a proposta apresentada (Gráfico 2).

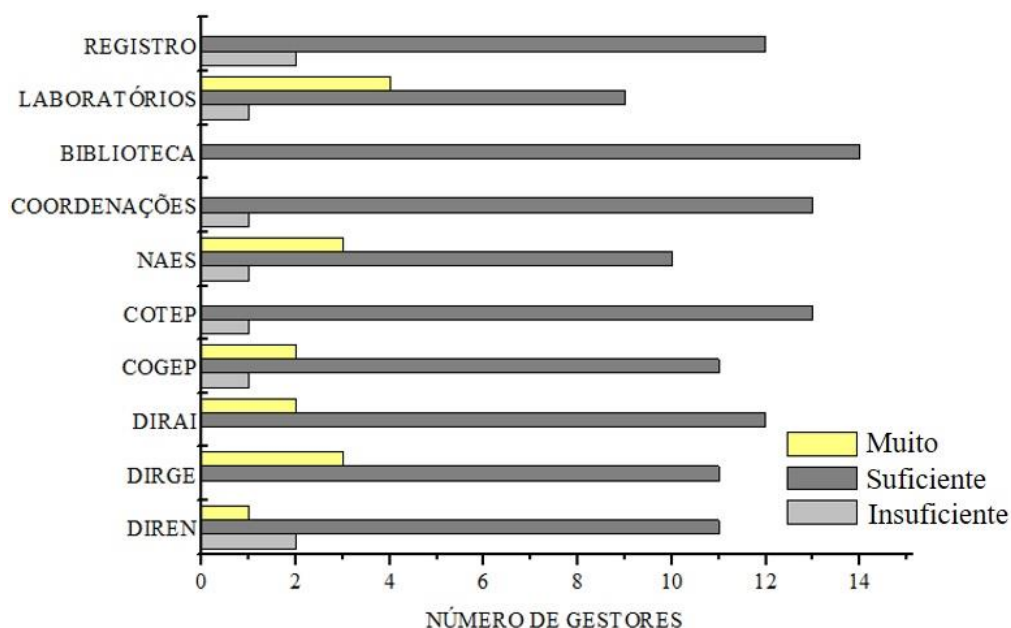
Gráfico 2 - Grau de satisfação dos participantes acerca dos tópicos/conteúdos abordados na Proposta de Acolhimento e Integração Institucional



Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequência os servidores foram questionados em relação ao tempo destinado para cada setor apresentar os tópicos das temáticas abordadas na proposta. A maioria destacou que o tempo disponível para cada setor se apresenta adequado, outros relataram ser muito tempo para o desenvolvimento da ação, e outros gestores avaliaram como insuficiente (Gráfico 3).

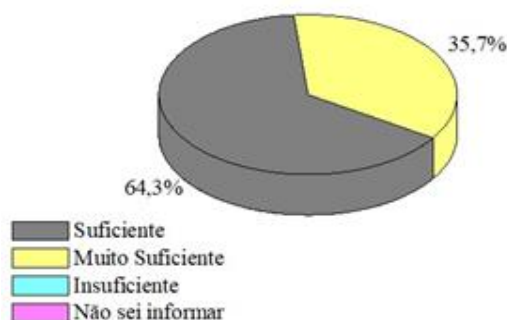
Gráfico 3 - Grau de satisfação dos participantes com a proposta de acolhimento quanto ao tempo destinado a cada setor institucional



Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao grau de satisfação com a clareza das informações contidas na Proposta de Acolhimento e Integração aos servidores do IFAC, os dados demonstraram que 64,3% dos servidores consideram que as informações contidas são claras e úteis “suficiente” e 35,7% consideraram “muito suficiente” as informações contidas na proposta (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Grau de satisfação dos participantes com a clareza das informações contidas na proposta



Fonte: Elabora pelos autores

Quanto a objetividade das informações contidas na Proposta de Acolhimento do IFAC, 100% dos servidores afirmam que a proposta se destaca por sua objetividade nas informações apresentadas.

O segundo bloco é composto por questões que tratam da avaliação sobre os aspectos de formato/organização, linguagem adotada, conteúdos e números de páginas da Proposta de Acolhimento. Os resultados demonstraram que para os servidores (técnicos e docentes) a proposta de Acolhimento e Integração Institucional se apresenta em formato e organização atrativa o que corresponde a 85,7% das respostas, 7,1% consideram a proposta muito atrativa e apenas 7,1% pouco atrativa.

No que se refere à linguagem adotada na proposta, os servidores consideram-se satisfeitos o que corresponde a 92,9% e apenas 7,1% pouco satisfeito. Em relação ao grau de satisfação do conteúdo e o número de páginas da proposta 78,6% afirmam estar satisfeito, 14,3% não informaram e 7,1% insatisfeito em relação a extensão dos conteúdos e números de páginas da proposta (Tabela 1).

Tabela 1 - Dados sobre formato, organização, linguagem e extensão da proposta de Acolhimento e Integração Institucional

Formato/Organização	N 14	Atrativo % 85,7%	Muito Atrativo% 7,1%	Pouco Atrativo % 7,1%
Linguagem Adotada	N 14	Satisfeito 92,9%	Pouco Satisfeito 7,1%	Insatisfeito
Conteúdo/Páginas	N 14	Satisfeito 78,6%	Não sei informar 14,3%	Insatisfeito 7,1%
<b>Total</b>	<b>14</b>			<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autores

Esses dados permitem inferir que quanto ao formato, organização, linguagem, aspectos gráficos, relevância, extensão e clareza das informações a proposta de acolhimento e integração se apresenta como adequada sendo avaliada de forma positiva e satisfatória alcançando os resultados almejados e com a aprovação dos participantes.

Quando questionados se a disponibilização de uma Proposta de Acolhimento colabora para melhorar a socialização e a integração de novos servidores do IFAC, 100% dos participantes afirmaram que concordam. Os servidores informaram que proposição da

referida proposta colabora para a melhoria do processo de acolhimento, socialização e integração dos servidores ingressantes.

Ao considerar a importância e a disponibilização de uma Proposta de Acolhimento e Integração aos novos servidores com o objetivo de colaborar para a construção, consolidação e fortalecimento da identidade institucional, 100% dos servidores participantes afirmaram a relevância da elaboração e aplicação do produto educacional para a construção e implantação da cultura organizacional do Campus.

No terceiro bloco de questões os resultados apresentados pelos participantes, afirmaram que a Proposta de Acolhimento e Integração Institucional colabora tanto para integrar, como para socializar os novos servidores favorecendo a uniformização da cultura organizacional do IFAC, Campus Cruzeiro do Sul.

Ao solicitar que os gestores fizessem uma avaliação geral da Proposta do Produto Educacional de Acolhimento e Integração do IFAC, apresentando suas impressões, observações e sugestões eles afirmaram:

G1 - Uma iniciativa oportuna no sentido de tornar menos ansiosa a percepção do servidor aos diversos procedimentos dos diversos setores;

G2 - Um documento interessante pois, eu me senti sendo cuidado;

G3 - A proposta se apresenta de maneira clara e objetiva. O fluxograma apresentado pode ser utilizado sim na instituição e de preferência, passar a ser uma política institucional de acolhimento aos novos contratados (permanentes e temporários) do IFAC;

G4 - Em geral é funcional, porém poderia ser mais prática;

G5 - A proposta é muito interessante. Apenas precisamos pensar o que seria destinado aos TAES nos dias 8, 9, 10 e 11.

G6 - A proposta é válida e significativa. Lembro dos momentos que passei para conhecer o IFAC aos poucos;

G7 - Gostei, se eu tivesse um manual desse quando entrei teria perdido menos tempo e tido menos problemas.

Também foi solicitado que o servidor fizesse uma sugestão para aprimorar a Proposta do Produto de Acolhimento e Integração, 12 servidores responderam e fizeram algumas contribuições conforme segue:

G1 - Ampla divulgação e disponibilização;

G2 - Acho que a proposta já está muito boa;

G3 - Permitir ao participante da proposta avaliar a mesma ao final de cada ciclo, visando a melhoria constante desta proposta;



G4 - Fazer folhetos com informações rápidas (mapa conceitual), além de uma explanação geral e apresentação individual dos setores;

G5 - A proposta é muito boa. Contempla uma necessidade institucional e da forma como está desenhada não precisa de instância superior (reitoria), para ser executada;

G6 – Posteriormente, apresentar o produto presencialmente aos setores para falar do mesmo, explicando e orientando sobre a execução do produto;

G7 - A recepção do servidor no Campus deve ser agendada pelo mesmo para que possam os diretores fazerem a acolhida e explicar como será o momento do acolhimento;

G8 - Ser mais atrativa, colorida;

G9 - Achei adequado e suficiente;

G10 - Além da interação humana realizada durante a acolhida que promove a socialização juntamente a instrução sobre questões institucionais, acredito ser oportuno investir em uma capacitação *in company* utilizando uma plataforma remota, na qual serão apresentados os sistemas e suas ferramentas para o servidor;

G11 - sem proposta no momento;

G12 - Sem sugestões no momento.

Para finalizar foi perguntado aos gestores quais as ações poderiam ser realizadas pela instituição para viabilizar a execução do Acolhimento e Integração Institucional, eles afirmaram:

G1- Divulgação no site institucional com divulgação em redes sociais oficiais;

G2 - Minha sugestão é reunir os TAES para pensarmos em algo que poderia contemplar o acolhimento dos novos TAES nos dias 9, 10 e 11, da proposta de acolhimento;

G3 – Ter recepção do servidor;

G4 - Viabilizar uma equipe com portaria para o acolhimento;

G5 - Planejamento das contratações, diminuindo a rotatividade e a proporcionando a chegada de servidores em grupo;

G6 - A princípio, garantir que a equipe gestora e o novo servidor tenham a disponibilidade de tempo para essas ações;

G7 - A instituição deve legitimar tal iniciativa atendendo as peculiaridades dos *Campi*;

G8 - Disponibilizar este documento aos *Campi*, e num espaço permanente no portal do IFAC;

G9 - Tornar a ação um projeto estratégico dentro do planejamento institucional com gestão pela DISGP ao nível o IFAC e operacionalização pelas COGEP's das unidades;

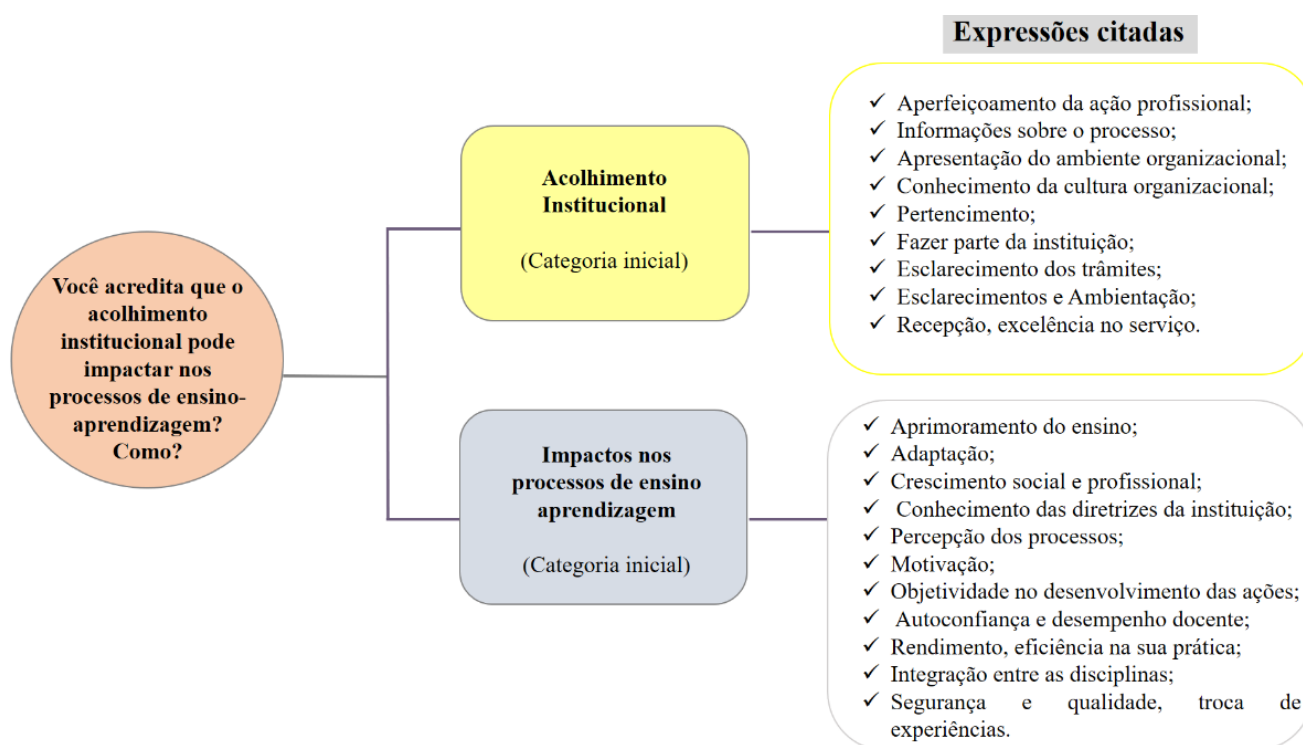
G10 - As ações do produto seriam suficientes. Penso que o Campus deveria adotar como prática de acolhimento aos novos servidores as propostas sugeridas no produto;

G11 - Captação de recursos financeiros junto ao Governo Federal e empresários;

G12 - Não sei responder essa questão. A proposta está bem sólida.

Quando os servidores foram questionados se acreditavam que o acolhimento pode causar impactos nos processos de ensino e aprendizagem, 85,7% dos participantes afirmaram que sim e apenas 14,2% que não. Na (Figura 2) retrata as falas mais evidentes mencionadas nas respostas dos participantes da pesquisa com base na análise de conteúdo.

Figura 2 - Acolhimento institucional e o impacto nos processos de ensino e aprendizagem



Fonte: Elabora pelos autores

A análise dos resultados demonstrou que a proposta foi qualificada como uma importante fonte de informações que irá colaborar para uma melhor adaptação e execução das funções dos servidores na instituição, além de ser um instrumento pertinente e viável de ser aplicado para o acolhimento de novos servidores.

Mediante os resultados alcançados na aplicação das diferentes fases da pesquisa, verifica-se que os objetivos propostos foram alcançados e cumpridos, e a disposição de uma proposta de acolhimento e integração aos servidores contribui significativamente para uma intervenção positiva que irá impactar na realidade da instituição, colaborando para o aprendizado das práticas organizacionais priorizando a qualidade dos serviços prestados pela

instituição educacional.

### 5.3.3 AJUSTES NA PROPOSTA DO PRODUTO EDUCACIONAL APÓS AS CONSIDERAÇÕES DOS SERVIDORES DA GESTÃO

Em relação a Proposta de Acolhimento e Integração Institucional a equipe gestora dos setores institucionais apresentaram algumas sugestões ao trabalho que foram acatadas para aprimoramento e qualidade da referida proposta.

Os ajustes que foram realizados no produto educacional foram considerações referentes ao resumo, em algumas nomenclaturas e siglas das coordenações, ajustes referentes a formação específica para os técnicos, onde foram inseridos um planejamento direcionado para os TAES no 8º ao 10º dia, com esclarecimentos sobre a execução de suas funções e com a apresentação dos cargos de níveis médio e superior existentes no IFAC. Também foi realizado a diagramação visando deixar o produto mais atrativo, conforme solicitado por alguns gestores.

## 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que ao analisar os dados da presente pesquisa fica evidente que existe a necessidade de consolidar o processo de Acolhimento e Integração Institucional do servidor ingressante no IFAC, Campus Cruzeiro do Sul. Foram apontados muitos aspectos que causam dúvidas e precisam ser sanados ao servidor em seu período de inserção profissional, dentre os mais relevantes está o acompanhamento inicial, sistemas informacionais relativos aos setores institucionais, suas respectivas funções, questões operacionais, dados relativos a composição organizacional e as funções das equipes que compõe a gestão do Campus.

Destaca-se que esta Proposta de Acolhimento e Integração foi idealizada para ser implantada pelas equipes da gestão educacional. Desse modo, o desenvolvimento desse produto almeja contribuir para as condições adequadas de acolhimento e integração institucional e possibilitar uma adequada adaptação funcional e, conseqüentemente, desempenho e êxito nas atividades profissionais dos servidores recém-chegados à instituição que atuam na educação profissional técnica e tecnológica.

Em relação a relevância do acolhimento institucional constatou-se a necessidade da instituição inserir em seu planejamento estratégico institucional tal prática que visa favorecer o aperfeiçoamento da ação profissional, as informações sobre os processos e fluxos institucionais,

o conhecimento da cultura organizacional, o sentimento de pertencimento, os esclarecimentos dos trâmites, propiciando aos servidores sua ambientação e excelência nos serviços prestados à instituição.

Os impactos gerados nos processos de ensino aprendizagem pelo acolhimento institucional são evidentes, pois como relatados pelos servidores este promove o aprimoramento do ensino, melhor adaptação dos servidores, seu crescimento pessoal e profissional, possibilitando o conhecimento das diretrizes da instituição, promovendo a autoconfiança, segurança, motivação, rendimento, eficiência, objetividade e troca de experiências entre os servidores, bem como melhor desempenho e qualidade nos processos educativos.

Por fim, para que a educação contemple uma formação integral, omnilateral com o desenvolvimento em todos os seus aspectos, necessita de alguns enfrentamentos e desafios que precisam ser superados. É relevante que a instituição proporcione condições adequadas de trabalho, tendo como metas a serem alcançadas um planejamento institucional voltado para melhoria do acolhimento e a integração funcional de seus novos servidores, que proporcione um melhoria nas condições de trabalho organizacional, o fortalecimento e construção da cultura organizacional, permitindo ao servidor atuar com autonomia, proatividade, motivação e satisfação laboral, promovendo o seu bem-estar e comprometimento na sua atuação profissional.

Diante disso, verifica-se que a instituição de ensino que valoriza seus profissionais e investe em sua capacitação desde seu ingresso na instituição, conforme exposto nesse estudo, estará, conseqüentemente, promovendo uma educação emancipadora que visa a construção da formação integral e omnilateral dos discentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise do Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

DELVAS, R. L. *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro*. 2017, 150f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Porto, 2017.

FERREIRA, S. **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional**: estudo de caso no sector das telecomunicações. 2008, 131f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa: 2008.

THIOLLENT, M. *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, G. C. V. de. **Aporte para a educação omnilateral**: uma proposta para o acolhimento funcional de servidores públicos ingressantes no IFsul, campus Sapiroanga. 2019, 65 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal Sul-rio-grandense, Charqueadas, 2019.

QUINTANILHA, E. D. S. **O processo de integração de novos colaboradores nas organizações**. Departamento de Comunicação Social-DCSO da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação- FAAC. 2013, 63f. Projeto experimental apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (UNESP), Bauru- SP, 2013.

GIORDAN, M. Z.; HOBOLD, M. S. ; GLASENAPP, D.; ANDRÉ, M. E. D. A. de. *Acolhimento e acompanhamento do professor iniciante na Rede Pública Municipal de Ensino. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, 12., 2015, Curitiba-PR. Anais [...]. Curitiba: Universitária Champagnat, 2015. p. 13382-13398.*

MENDRICO, R. A. R. **Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional. MESTRE em Psicologia**. ISPA – Instituto Universitário Ciências, psicológicas, sociais e da vida. 2016, 71f. ISPA – Instituto Universitário.

**6. APÊNDICE**  
**PRODUTO EDUCACIONAL**