



VII Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

A MUDANÇA DO ITEP - DE FUNDAÇÃO PÚBLICA A ORGANIZAÇÃO SOCIAL: UMA HISTÓRIA DE MORTE E (RE)NASCIMENTO

FÁTIMA MARIA MIRANDA BRAYNER



A MUDANÇA DO ITEP - DE FUNDAÇÃO PÚBLICA A ORGANIZAÇÃO SOCIAL: UMA HISTÓRIA DE MORTE E (RE)NASCIMENTO

Fátima Maria Miranda Brayner

INTRODUÇÃO

Este texto é uma reflexão sobre um processo de mudança institucional cuja principal característica é sua singularidade e ineditismo, no âmbito estadual.

Para o Governo do Estado de Pernambuco a mudança representou uma decisão ousada de ampla reestruturação de um Instituto de Pesquisa, com mais de sessenta anos e um dos cinco primeiros criados no Brasil, ainda no Governo Getúlio Vargas. Para o Instituto de Tecnologia de Pernambuco - ITEP foi um impacto nunca antes experimentado.

Importante dizer, também, que se trata de uma reflexão implicada, pois a autora acompanhou a mudança de uma inserção interna: presidia a instituição à época da decisão de reestruturação e ainda mais 02 anos do período de transição.

Na sua construção, o texto articula o relato de fatos, objetivos enquanto tal e, percepções, naturalmente subjetivas, complementadas por reflexões em que se buscou o distanciamento suficiente, e necessário, para fazer uma análise sobre as implicações da mudança ocorrida, assim como de seus aspectos *positivos* e *negativos*. Sendo o *positivo* entendido na perspectiva de facilitar a construção do futuro da instituição e o *negativo* no sentido oposto, de bloqueio e até, de destruição.

Muitas vezes, os relatos e interpretações referem-se a pactos e acordos estabelecidos com os diversos protagonistas que tiveram papel relevante na formulação das soluções e nos resultados obtidos.

Para a autora, do ponto de vista da gestão, é tão importante entender os fatos geradores de uma experiência quanto pensar seus resultados e conseqüências. Em nenhum momento, juízos de valor aplicam-se aos protagonistas,



todos tão implicados enquanto sujeitos da história que estavam a construir, quanto submetidos à pressão e às conseqüências de fatos que de muito extrapolavam sua capacidade de intervenção.

O artigo está dividido em três seções:

- A primeira contém um relato de todo o processo ocorrido no período em que a autora esteve dirigindo a instituição (2003 a 2005);
- Na segunda são descritas as principais articulações, ações e intervenções nos ambientes interno e externo à organização e, finalmente,
- Na terceira seção são feitas reflexões sobre o processo de mudança.

O essencial do conjunto, perseguido como objetivo principal pela autora é a possibilidade de tirar lições dessa experiência.

1 A REFORMA DO ESTADO DE PERNAMBUCO E A REESTRUTURAÇÃO DO ITEP

No início da primeira gestão do governo de Jarbas Vasconcelos (1999 – 2002) foi proposta uma reforma administrativa que previa a extinção da Fundação ITEP e a criação de uma Organização Social para exercer as funções da Fundação. A mudança não se concretizou neste momento; em parte por haver uma forte resistência dos Sindicatos dos Servidores e, em parte, pela insuficiente articulação do Governo na estruturação do modelo de reforma.

No segundo mandato, em 31 de janeiro de 2003, a Lei complementar nº 049 foi aprovada. Tratava da reforma administrativa do Estado e no seu texto extinguiu-se a Fundação ITEP e ficava estabelecida a criação de uma Organização Social no prazo de 270 dias a partir da data de publicação da Lei. A extinção faz parte da lógica de criação das Organizações Sociais, pois partem da necessidade de criação de uma nova estrutura para substituir o papel exercido pelo órgão público.

As Organizações Sociais surgem no bojo da reforma do Estado brasileiro em 1998 com o objetivo de garantir autonomia financeira e administrativa aos serviços sociais do Estado, ou seja, às suas universidades, escolas técnicas, museus, hospitais e centros de pesquisa, de forma a realizarem com muito maior



eficiência sua missão. No entendimento do Governo, o novo formato jurídico tornava possível estabelecer um modelo de gestão mais flexível e mais ágil, que permitiria à instituição atuar com mais eficiência na gestão dos Centros Tecnológicos, indicados como um dos Programas Prioritários do Governo. O relacionamento entre a Organização Social ¹ e o Governo seria, conforme a Lei, regulado por um Contrato de Gestão, que definiria estratégias de atuação, objetivos e metas a serem atingidas, estabelecendo o orçamento que iria assegurar a consecução das metas contratadas.

Aprovada a Lei, o ITEP passou a discutir internamente as mudanças pelas quais a instituição teria que passar com foco inicial na estrutura organizacional, tomando como ponto de partida a existência de seus Núcleos Tecnológicos e sua capacidade instalada no que se referia à pessoal qualificado e equipamentos, tendo em vista a montagem do Contrato de Gestão.

Além de discutir a estrutura e os recursos necessários para sua atuação as discussões internas resultaram na criação da Associação Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP).

Uma das primeiras atividades da Associação foi iniciar o planejamento estratégico definindo uma missão e uma visão para o Instituto, de modo que toda a constituição da nova OS fosse balizada por essas diretrizes.

Discutindo a estrutura de gestão e a missão, a questão dos recursos humanos se impunha como fundamental. Um primeiro olhar para Lei destacava os artigos 53 e 78 que definiam o papel do Estado e viabilizavam a cessão de pessoal, como indicado a seguir:

Art. 53. O Poder Executivo incentivará, fomentará e emprestará o suporte operacional necessário à qualificação, como Organização Social, na forma da legislação de regência, de entidades aptas e interessadas em assumir as atividades atualmente desempenhadas pela Fundação Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco - ITEP.

Parágrafo único. Será considerada extinta, no prazo de 270 dias, contados desta Lei, a entidade de que trata este artigo, transferido o acervo, patrimônio, direitos e obrigações para o Estado, e o quadro de pessoal, como quadro suplementar, para o Instituto de Recursos Humanos de Pernambuco – IRH-PE, para fins de redistribuição.

¹ Daqui em diante designada apenas pela sigla OS.



Art.78. A cessão de pessoal para as organizações sociais dar-se-á com ou sem ônus para o Estado, na forma que dispuser o contrato de gestão a ser celebrado entre as partes.

Embora essas decisões pudessem parecer óbvias, no espírito da Lei, implicavam uma mudança radical para as pessoas que compunham os quadros técnicos e administrativos da instituição e essa radicalidade teve um desdobramento crucial para a evolução do processo.

Uma Marca Fundadora da Mudança

Apesar de toda a lógica racional da reforma e das louváveis intenções de tornar o Instituto uma organização mais flexível, mais ágil, mais eficiente, o fato é que a decisão de mudança chegou para o ITEP como um golpe fatal.

De fato, do ponto de vista da vivência dos servidores, eram sessenta e três anos de vida numa direção que estava sendo bruscamente virada para outro rumo, sem prévia discussão e sem aparente consideração às conquistas históricas. Mesmo padecendo dos percalços da condição de Fundação Pública, em termos de flexibilidade e agilidade, o ITEP tinha uma trajetória de reconhecimento, para além mesmo das fronteiras nacionais e havia consolidado uma competência técnica, de certo modo exclusiva no contexto de Pernambuco, em relação a algumas áreas específicas, como Construção Civil e Química.

Olhando de modo retrospectivo, para a tentativa inicial de reforma, frustrada pela reação do Sindicato dos Servidores pode-se considerar que o Governo usou seu poder de decisão para agir de um modo que não favorecesse oportunidades de resistência. Tenha sido essa a razão, ou outras decorrentes da necessidade de modernizar o aparelho público e induzir mecanismos mais forçados na busca de resultados, o fato é que a mudança ficou com uma simbolização de ameaça e destruição.

Tomados pela perplexidade face às motivações para a reforma e percebendo o objetivo de modernização como exógeno e estranho ao tempo da instituição, foi inevitável para a grande maioria dos servidores verem a mudança como uma intervenção traumática. A Lei e os atos de Governo geraram, nesse contexto, dois campos de simbolizações mais fortes.



De um lado, a perda e a morte simbólica da instituição (substanciada na expressão *extinção* do ITEP), desestruturando um sólido sentimento de identidade. Foram dessa ordem as manifestações de choro e tristeza explícita que dominaram as primeiras reuniões.

De outro, a enorme incerteza quanto ao futuro, potencializada inclusive pelo fato de que a solução proposta (a OS e o Contrato de Gestão) não tinha precedentes consistentes. A dificuldade de perceber alternativas viáveis foi, por vezes, acompanhada de reações de efetivo desespero, no sentido literal de *sem esperança*.

Do ponto de vista da gestão, buscou-se o único caminho entendido como viável pela Diretoria do ITEP e pelo grupo de técnicos e servidores que se envolveram em primeira mão no processo de discutir os desdobramentos da Lei e suas conseqüências. Tratava-se de tentar transformar a vivência de perda num processo desafiante de construção de uma nova identidade.

Fica evidente, face à complexidade do processo, a impossibilidade de tratá-lo como uma simples mudança administrativa. Hoje, decorridos 10 anos e com o distanciamento da experiência imediata emerge da análise a constatação incômoda, mas inevitável, de que a adesão dos servidores ao processo era extremamente difícil para todos e até impossível para alguns. Nesse contexto, o relacionamento com os dirigentes, formalmente representantes do governo que decretara a extinção, tenderia ao confronto, o que terminou por ocorrer, como se verá adiante.

As tratativas iniciais chegaram a bom termo, particularmente considerando a complexidade do momento, mas a marca simbólica dessa origem traumática para a OS não foi superada e gerou problemas que, quando surgiram, vieram com toda a carga que costuma acontecer nos movimentos de repetição defensiva.



2 A TRANSIÇÃO E OS PACTOS DE GESTÃO

Quando o projeto de Lei Complementar foi encaminhado à Assembléia Legislativa, o Secretário de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente realizou uma reunião (15/01/2003) com os servidores da Fundação Pública ITEP. Nesta reunião foram esclarecidos os pontos mais importantes da reforma do Estado e o Secretário estabeleceu importantes pactos com os servidores, em particular no que se referiu à garantia de que a cessão do pessoal ocorreria com ônus para o Estado e de que todos os direitos dos servidores seriam preservados.

A reunião foi antecedida por uma negociação entre os responsáveis pela proposta de Reforma, o Secretário de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (SECTMA) e a Presidente do ITEP, em que foi pactuada a inclusão na Lei do Art. 78, garantindo que os servidores não seriam obrigados, após dois anos na OS, a optar pela permanência no quadro do Estado como estatutários.

No dia seguinte (16/01/2003) foi realizada uma assembléia geral dos servidores do ITEP para deliberar sobre o que fazer diante da proposta do Governo. Foi tomada a decisão de aceitar o desafio proposto e pactuado com o Secretário, criando-se um Comitê para a montagem da OS, inicialmente com 30 colaboradores, chegando posteriormente a 40 pessoas engajadas ao longo do processo. Pareceu, no momento, haver um entendimento da dimensão imperativa da mudança e, pela primeira vez os profissionais das áreas técnicas e administrativas se engajaram na discussão das mudanças propostas pelo governo.

Logo no dia seguinte, 17/01, aconteceu a 1ª reunião do Comitê, definindo-se uma divisão de responsabilidades em 07 equipes de trabalho, tratando cada uma de um tema específico - pessoal, patrimônio, áreas prioritárias, estatuto e organograma, contrato de gestão, indicadores e critérios de qualidade. Na mesma oportunidade elegeu-se, por votação, o Grupo Interlocutor, a partir daí representante da instituição nos contatos com o Secretário e com o grupo do programa denominado Progestão, responsável pela Reforma do Estado.

De janeiro até junho de 2003, ocorreram inúmeras reuniões focadas no detalhamento do desenho da OS e no estabelecimento de um pacto interno que assegurasse que a mudança concreta ocorreria de forma transparente e com a



participação dos servidores. Ao todo, foram realizadas 06 assembléias gerais, 16 reuniões do Comitê, 30 reuniões do Grupo Interlocutor com a Diretoria, 25 reuniões do Grupo Interlocutor e da Diretoria com o Secretário da SECTMA e 10 reuniões da Diretoria do ITEP com o Grupo do Progestão.

Não é demais ressaltar que embora o desafio tenha sido assumido, as reuniões iniciais, como dito acima, foram sempre marcadas por muita emoção.

Ao mesmo tempo, o esforço empreendido pelos servidores, sem que ocorresse em nenhum momento interrupção ou prejuízo dos trabalhos de pesquisa e serviços do Instituto, permitiu que o Estatuto fosse concluído em maio.

2.1 A Constituição do Conselho de Administração

A definição da estrutura do Conselho de Administração, instância vital para o posicionamento estratégico da instituição e pela sustentação de sua autonomia, passou por extensa discussão envolvendo, em momentos diversos, os servidores, a diretoria e o Secretário. Ao final, ficou definida a seguinte composição para o Conselho:

- 09 membros natos, representantes da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, FINEP, UFPE (Pró-Reitoria de Pesquisa), Secretaria de Planejamento, CNPq, ABIPTI, SEBRAE, FIEPE e SBPC;
- 02 representantes da instituição, sendo um representante dos associados eleitos em Assembléia Geral e um servidor de nível superior oriundo da Fundação ITEP; e mais
- 04 profissionais de notória capacidade nas áreas de Química, Meio Ambiente, Engenharia Civil e Gestão em Ciência e Tecnologia.

O Conselho de Administração realizou sua primeira reunião em 12 de junho de 2003, na sede da SECTMA, na sala do Secretário. Esta 1ª reunião contou com a presença dos representantes do ITEP. A reunião teve um início de forma bastante tensa, antevendo-se discussões resultantes de posições divergentes com relação à reforma do governo, no caso específico da SBPC e UFPE. Alguns pontos formais foram discutidos como a definição da remuneração da Diretoria, onde se teve um cuidado para evitar distorções e a escolha do Presidente do Conselho,



que recaiu sobre o Presidente do SEBRAE. Entendia-se como fundamental, que a Presidência do Conselho ficasse com um representante da sociedade civil e não com o Estado, visando garantir a plena transparência das ações da organização. Além disso, foi travada uma forte discussão sobre as motivações não explicitadas da reforma formulando-se então, a hipótese de que o *desejo* do governo do estado seria a extinção, o Instituto o que não foi, naturalmente, confirmado pelo Secretário.

A partir de julho foi iniciada a discussão para definir o processo de escolha dos servidores da Fundação ITEP que seriam cedidos ao ITEP-OS, estabelecendo-se um pacto com esses servidores para concretizar o que foi denominado *reenquadramento de pessoal*. O processo foi finalizado em setembro definindo a permanência de 156 dos 222 funcionários existentes na Fundação ITEP.

Ao longo do processo foram realizadas reuniões do Conselho de Administração para validar o Planejamento Estratégico proposto pela Diretoria escolhida para o ITEP-OS.

Em setembro foi encaminhado o pedido de Qualificação e em 14 de outubro saiu o Decreto de Qualificação da OS. A partir do dia 14 iniciou-se a negociação para assinatura do contrato de gestão, concretizada no dia 24 de outubro.

2.2 O processo de Reenquadramento do Pessoal

Em agosto foi iniciado o *reenquadramento*, que consistiu, essencialmente, em definir as pessoas que se enquadravam na condição de participar do ITEP OS, a partir de uma avaliação individual de cada servidor, processo subordinado a quatro diretrizes:

1. Caracterização dos critérios de classificação considerando o histórico de desempenho e o potencial em relação aos novos desafios do ITEP OS;
2. Avaliação compartilhada pela Direção e Gestores;
3. Estrito sigilo do processo, enquanto em desenvolvimento;
4. Transparência de informações, com privacidade para os interessados.



O grande desafio neste processo foi o de fazer cortes sem perder a condição de pactuação com as pessoas do ITEP. A resposta para o desafio se delimitou quando a Diretoria assumiu não estar tratando com um quadro abstrato, mas com pessoas. A Presidência liderou o processo pessoalmente, participando de todas as discussões e assegurando o não vazamento de qualquer informação.

Para balizar a avaliação que definiria o enquadramento estruturou-se um formulário com três perspectivas: qualificação técnica (formação e conhecimentos), habilidades e atitudes. O envolvimento de todos os gestores foi vital para assegurar um enquadramento justo e criterioso, pois todos tinham informações equivalentes. Além disso, as inevitáveis simpatias e idiossincrasias dos envolvidos, esperadas nesse tipo de situação, assim como os riscos de eventuais distorções foram administrados pelo mecanismo da avaliação conjunta – para cada setor a ser avaliado participavam da reunião o Coordenador do laboratório, o Gerente, o Diretor da área e a Presidência. Finalmente quando todo o processo foi encerrado as avaliações ficaram restritas à Diretoria. Cada um dos que não iriam permanecer na OS foi chamado e recebeu uma explicação clara quanto ao seu processo de encaminhamento para o Instituto de Recursos Humanos da Secretaria de Administração.

2.3 Diretrizes de Gestão para a Transição

Considerando as previsíveis dificuldades, assim como a delicadeza de um processo de transição, particularmente porque originado de uma extinção, a Diretoria definiu que a gestão do ITEP, seria orientada por três diretrizes:

- Mobilização constante;
- Informação sistemática;
- Transparência.

Numa situação de tal complexidade, o Gestor maior da instituição teve que assumir um papel permanente de mediador e negociador, fazendo a interlocução interna com os servidores e a externa com a SECTMA, construindo pontes para viabilizar a *nova* organização que tinha que nascer sem perder o espírito da *antiga* que, embora formalmente extinta, ainda era a referência do passado de todos. A escolha por um processo participativo foi fundamental para dar sustentação à mudança pretendida.



Para que a nova organização se tornasse uma realidade efetiva era fundamental manter o olhar direcionado para o futuro sem perder, ao mesmo tempo, a referência do passado, sobre a qual repousava a identidade de todos. Respeitar essa referência foi crucial para estabelecer uma mínima base de normalidade no presente, condição *sine qua nom* para a construção do futuro.

Resgatar o passado pensando no futuro exigiu buscar recuperar o princípio fundador do próprio ITEP em 1942. Por isso, a decisão de manter a data do aniversário do ITEP e, logo no primeiro ano do ITEP OS, fazer uma comemoração resgatando a história da Fundação com um artigo do Prof Denis Bernardes, e homenageando os três fundadores do ITEP – (Dr Antonio Baltar, Dr Pelopidas Silveira e Dr Murilo Coutinho) cujos nomes batizaram os auditórios do novo ITEP.

2.4 Tempo da Transição: Percalços do Processo Externo

Considerando que o ITEP é um dos mais antigos Institutos Tecnológicos do Brasil, todo este processo de mudança teve enorme repercussão externa. Essa variável de identidade foi utilizada para reforçar a inserção da instituição no cenário nacional, marcando dois significados - um desafio para os demais institutos e uma alternativa concreta de mudança possível.

No âmbito do Governo, porém, não houve muita clareza sobre o novo papel da OS, em particular quando se tratou de equacionar questões de ordem financeira. Alguns setores do Governo não conseguiram entender o novo momento com todos os novos desafios, nem sua dinâmica específica, continuando a tratar a OS como um ente público, o que acarretou um enorme prejuízo para a instituição. Esta visão fragmentada de alguns setores do Governo levou a uma desconfiança por parte dos servidores, além de quase inviabilizar a existência da nova organização nos seus 03 primeiros meses de criação. Havia um profundo desconhecimento do que significava uma OS e da nova estrutura que se precisava construir.

Daí porque não se entendia a necessidade do repasse dos recursos financeiros pactuados no contrato de gestão. Por um lado, a Secretaria da Fazenda continuava a ver o ITEP ora como um órgão que ainda dependia do custeio do Estado, ora como uma desoneração, o que causava o conflito concretizado na



difficuldade de repassar os recursos do contrato de gestão. Além disso, as secretarias de Administração e Planejamento não conheciam a instituição que estavam transformando, nem compreendiam a relevância estratégica que ela poderia ter para os projetos tecnológicos do governo. Este é um aspecto muito relevante, pois leva a uma condução sempre ambígua sobre as necessidades da instituição em face das demandas do estado para Ciência e Tecnologia.

Apesar desta ambigüidade foi possível construir uma proposta consistente para o ITEP-OS a qual é descrita a seguir como um *Projeto de Futuro para o ITEP-OS* e como uma proposta de *Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão da Associação ITEP*.

2.5 Projeto de Futuro para o ITEP-OS

O Planejamento Estratégico montado para a Associação ITEP foi construído envolvendo representantes dos diferentes grupos de pesquisadores e técnicos e todas as definições foram, posteriormente, validadas no Conselho de Administração.

Missão

Gerar, difundir conhecimentos e promover a inovação para o desenvolvimento sustentável de Pernambuco e da região Nordeste.

Visão

Ser reconhecido como centro de referência para soluções tecnológicas relevantes para a modernização e o desenvolvimento sustentável do estado de Pernambuco e Região Nordeste.

Objetivos Permanentes

1. Formular e executar projetos, estudos e pesquisas aplicadas, visando o desenvolvimento da sociedade;
2. Gerar e difundir tecnologias, visando à modernização e melhoria da qualidade dos serviços e bens produzidos na região;
3. Prestar serviços tecnológicos a empresas públicas ou privadas e à sociedade;
4. Promover o empreendedorismo e a gestão tecnológica empresarial;
5. Capacitar recursos humanos em tecnologia.



Áreas de Atuação da Associação ITEP

- 1. Tecnologia Ambiental**
- 2. Tecnologia de Alimentos**
- 3. Tecnologia de Materiais e Construção**
- 4. Difusão Tecnológica**
- 5. Capacitação Tecnológica**

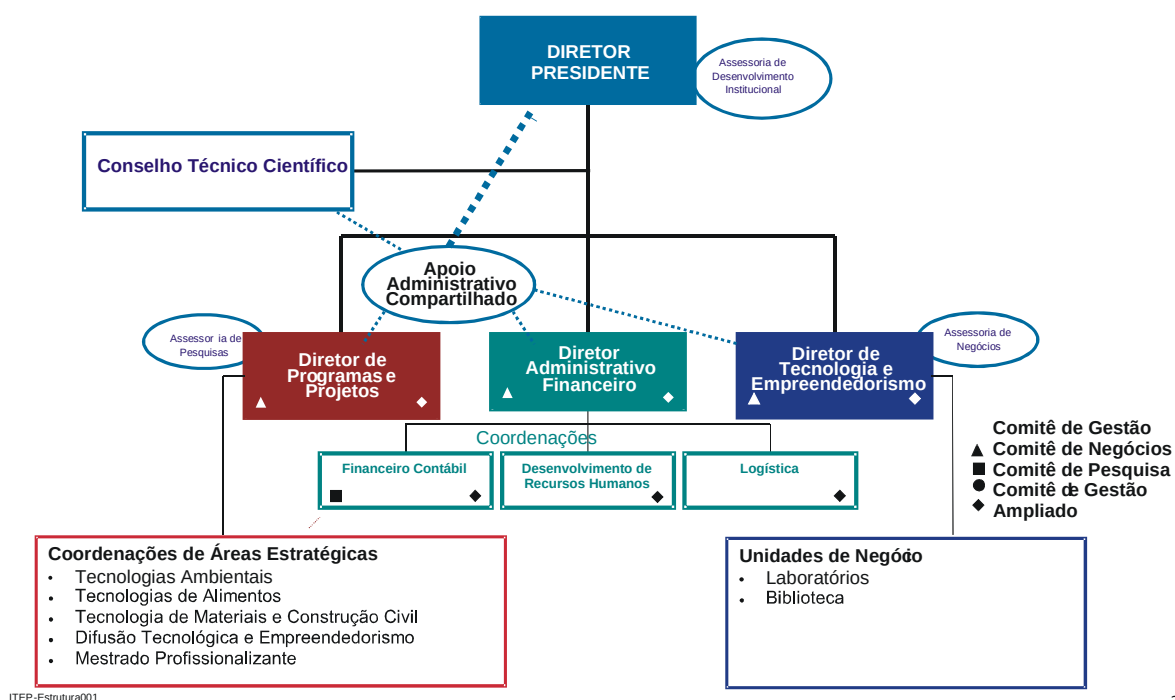
Estratégias

1. Buscar a qualidade assegurada na oferta de serviços.
2. Inovar para competir e ser competitivo para inovar.
3. Buscar a sustentabilidade institucional.
4. Adotar instrumentos flexíveis de gestão.
5. Implantar um modelo de gestão voltado para resultados.
6. Incorporar a cultura da prospecção tecnológica.
7. Valorizar o capital humano.

2.6 Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão da Associação ITEP

O grau de complexidade do processo de mudança exigiu que tratássemos a questão com profissionais com grande experiência em acompanhamento de gestão e processos de mudança. Processos como os que ocorreram e, ainda estão ocorrendo, no ITEP-OS exigem uma abordagem eminentemente profissional, sob a ótica da gestão, seja com o acompanhamento através de consultorias especializadas, seja através da capacitação dos profissionais que estão ocupando os cargos de direção. Em situações como as vivenciadas no ITEP não são suficientes apenas que os dirigentes sejam profissionais altamente capacitados do ponto de vista técnico (mestres, doutores), mas é necessário que sejam preparados para enfrentar situações que envolvem pessoas e estruturas organizacionais complexas.





2

A estrutura de gestão do ITEP proposta com um modelo matricial que visava dotar a organização das ferramentas necessárias ao gerenciamento de projetos complexos, que surgem naturalmente a partir da característica multidisciplinar das atividades necessárias ao empreendimento. Abaixo o primeiro desenho do organograma da OS.

A estrutura matricial, para o caso do ITEP – Organização Social se mostrou mais adequada que uma estrutura organizacional clássica, mesmo quando voltada a projetos. A estrutura trabalhou com projetos que envolviam a articulação de mais de um ponto de encontro entre atividades técnicas e as de suporte. Este ambiente organizacional deveria possuir excelência em todos os níveis: infraestrutura básica, serviços gerais e avançados, capital humano, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, processos de transferência de tecnologia, mecanismos de suporte ao empreendedorismo e à capacitação de recursos humanos e disponibilidade de investimento adequado ao desenvolvimento de todas estas áreas. No entanto, as condições financeiras e a forte cultura organizacional pública extremamente hierarquizada não permitiram que a estrutura proposta pudesse se consolidar na prática.

A Estrutura de Gestão do ITEP/OS foi concebida, no final de 2003, no âmbito de um processo marcado pela busca de novos caminhos de gestão. É perfeitamente plausível que, depois de decorridos dois anos, a realidade constatada na prática levou a reorientar o modelo, segundo alguns critérios de racionalidade, defendendo uma estrutura mais enxuta, compatível com as necessidades da instituição e sem sobreposições de atribuições.

Simultaneamente à implantação da nova estrutura de gestão, foram desenvolvidas ações reestruturadoras focando as áreas estratégicas e as unidades de negócios, visando otimizar a funcionalidade a um custo menor.

Nessa perspectiva toda a rede de unidades de negócios foi reestruturada, com base em informações sobre 2004 e 2005, realizando fusões e focando nas áreas definidas como estratégicas.

A partir da reestruturação das Unidades de negócio foram feitos ajustes no modelo de gestão proposto, suprimindo os cargos de coordenadores de áreas estratégicas, uma vez que a prática demonstrou que as articulações para os projetos foram feitas diretamente com os coordenadores das unidades de negócios.

2.7 Tempo de Transição: o Processo Interno

Após dois anos (2003 e 2004) de um processo de intensa negociação interna e vivenciando graves problemas de repasses dos recursos previstos no Contrato de Gestão houve significativa movimentação de servidores requerendo autorização de transferência do quadro da Fundação ITEP para outros órgãos do estado mantidos com demanda de preservar todos os direitos que tinham na Fundação como era o caso do tempo integral.

Isso representou, uma certa ruptura em relação aos pactos no início do processo, mas foi possível contornar as dificuldades.

Esta situação de permanente crise financeira foi conduzindo a certa “exaustão dos servidores”, levando alguns a se transferirem para outros órgãos, sendo que aqueles que decidiram permanecer o fizeram sob tensão cada vez maior.

Cabe ainda destacar que, naqueles que colaboraram desde o primeiro momento, existia a expectativa de que seus problemas poderiam ser resolvidos com



maior rapidez e, ao mesmo tempo uma busca para ampliar seus espaços de poder dentro da instituição, no sentido de capacidade de influência, decisão e controle.

Nesse sentido, é necessário fazer uma reflexão sobre a decisão de iniciar, já em 2004 a remuneração por produtividade. Embora do ponto de vista da gestão fosse a forma mais justa e adequada para a OS, não houve uma discussão suficientemente amadurecida sobre o significado mais amplo para organização, inclusive sem considerar a cultura de gestão pública existente na organização. Nesse momento, ocorreram dois processos concomitantes; de um lado, a possibilidade de melhorar a remuneração aumentou rapidamente a receita gerada por serviços tecnológicos. De outro lado, a disputa por ampliar a “fatia” na participação da receita começou a criar distorções.

Associado a estes aspectos a Diretoria mostra sua fragilidade quando 02 de seus Diretores (Pesquisa e Administrativo) deixam a OS ainda no seu primeiro ano. Estes afastamentos mostram uma avaliação equivocada na composição da Diretoria, a qual não foi completamente absorvida pelos *novos* atores institucionais. É relevante destacar que os servidores que tradicionalmente não se posicionavam, enquanto sujeitos das mudanças, pela primeira eram convidados a se posicionarem e mais que isso, a participarem de forma efetiva na tomada de decisão da organização.

A Crise em Agosto de 2005

Em agosto de 2005, todo o processo de transição tinha sido vencido e o ITEP-OS estava consolidado como uma organização inovadora na sua gestão, e que iniciava o processo de repactuação com o Governo do Estado para o novo contrato de gestão. Nesta ocasião, havia sido implantada a remuneração variável que começava a passar por adequações de acordo com as demandas do mercado e se iniciava uma reorganização do quadro de pessoal, com a perda de alguns profissionais para o mercado, face aos salários menos competitivos da organização.

Ao mesmo tempo, a inexperiência do grupo de gestores no contexto da nova organização social conduziu a uma visão equivocada do papel que deveria ser exercido pela Direção, que resultou em uma pseudo-crise que culminaria com um documento que foi entregue ao Presidente do Conselho de Administração e, na resposta dada pela Presidência. Na reunião que ocorreu após este conflito foi



definido um grupo de Conselheiros, com o objetivo de mediar o conflito e que, após se reunirem com os 15 profissionais que subscreveram o documento, fazem algumas sugestões que são acatadas pela Direção e colocadas em prática logo nas primeiras reuniões do Comitê de Gestão Ampliado.

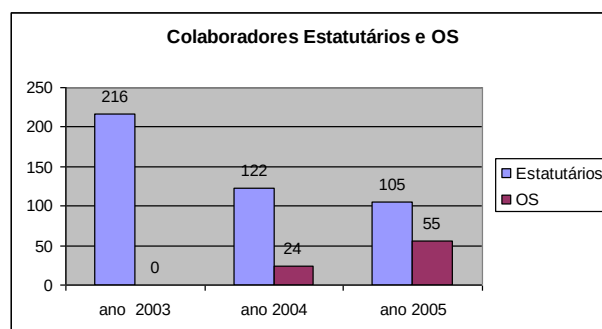
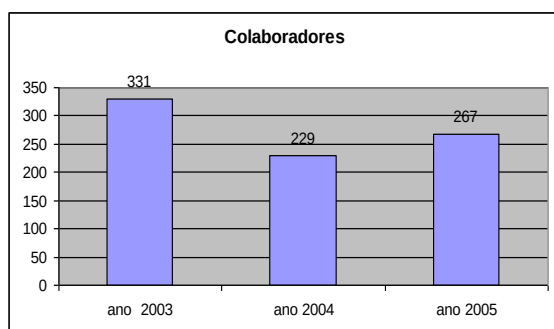
Esse processo relatado de forma sucinta apenas confirma o que é por demais sabido e explicitado em todas as esferas das relações humanas, que uma organização, qualquer que seja ela, reproduz as mesmas *relações de poder* vigentes na sociedade. Isso exige dos gestores saber lidar com insatisfações e conflitos e entender que são apenas o substrato daquelas relações presentes na sociedade mais ampla, e que sempre ocorrerão em maior ou menor grau. Ao mesmo tempo, sempre é possível, também, contar com atitudes de solidariedade e compromisso.

De igual modo, a transparência e a pactuação, seja para expressar o conflito, seja para transformá-lo em sinergias para fortalecer a organização, é expressão de maturidade alcançada pela organização; em outras palavras, a expressão de vida própria dessa organização.

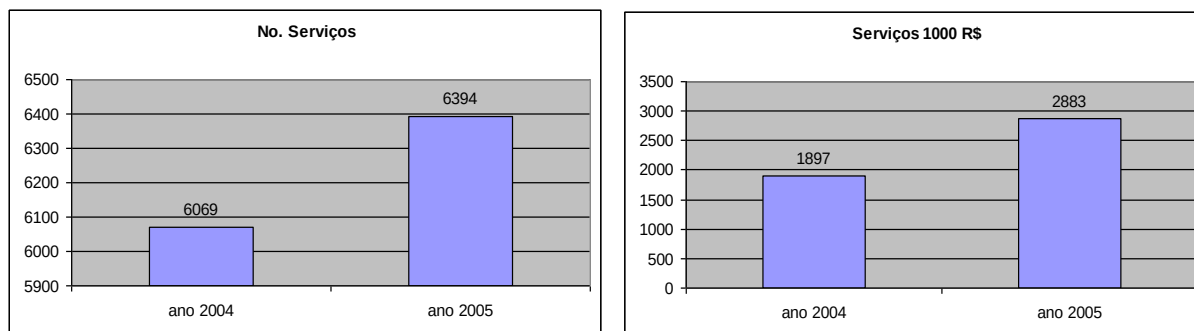
2.8 Fatos Relevantes no Período de Fevereiro de 2003 a Dezembro de 2005

Esta seção tem por finalidade relacionar os fatos mais importantes ocorridos no período de fevereiro de 2003 a março de 2006. Durante esta época, o ITEP-Fundação realizou avanços buscando assegurar sua consolidação. O ITEP-OS conseguiu um reconhecimento nacional do trabalho realizado, com a participação em diversos eventos no Brasil onde se debateu a questão dos institutos de pesquisa e as organizações sociais.

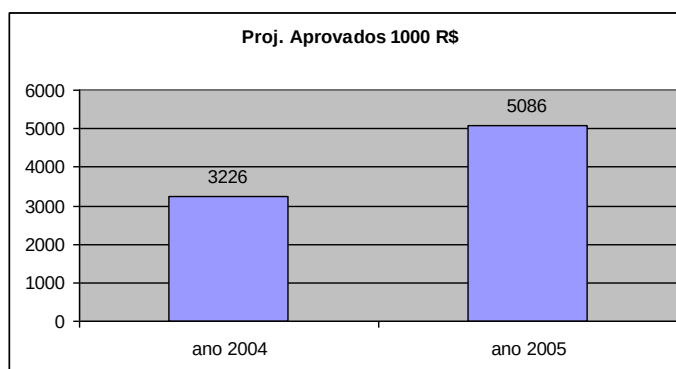
Na reestruturação do quadro de pessoal ocorreram mudanças significativas que repercutiram na cultura institucional e impactaram financeiramente. Os gráficos mostram a mudança no quantitativo de colaboradores e o perfil resultante da mudança.



Ao mesmo tempo, no período, houve um aumento no faturamento de 81%, (passando de R\$ 1.551.000,00 em 2002 para R\$ 2.883.000,00 em 2005) e o número de serviços prestados à sociedade cresceu 76%, (passando de 3.628 em 2002 para 6.394 em 2005).



Considerando os valores captados por projeto houve um crescimento de 63% do total de recursos no período de 2004 e 2005.



Foi obtida a maior pontuação da nossa participação no Programa Excelência da Gestão, coordenado pela Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica - ABIPTI e uma das práticas, o Aproveitamento de Mão-de-Obra de Egressos do Sistema Penitenciário, foi reconhecida como prática de responsabilidade social exemplar.

2.9 Resultados do Contrato de Gestão

A análise dos resultados obtidos no primeiro Contrato de Gestão revela que em 33% dos indicadores as metas foram superadas, enquanto que em outros 30% as pontuações obtidas se aproximaram das metas estabelecidas, 37% das



metas não foram atingidas, seja por erro na formulação do indicador, seja por impossibilidade de implantação de metodologias que permitissem uma avaliação apropriada dos mesmos. No global foi obtida uma média de 63% de cumprimento das metas.

Considerando o fato de ser o primeiro contrato de gestão do ITEP-OS e a 1ª experiência em um Instituto Tecnológico, em cuja elaboração não se tinha a experiência suficiente para o estabelecimento de indicadores consistentes, admite-se que este resultado pode ser considerado como bastante satisfatório. Alguns indicadores não foram avaliados por conta da fragilidade dos controles então existentes.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de extinção de um Instituto Tecnológico com 60 anos e uma reconhecida inserção junto aos principais parceiros de C&T e, concomitantemente, a criação em seu lugar de uma Organização Social, foi bastante complexo. Manter a Organização funcionando e, ao mesmo tempo, realizar a mudança, requerida no âmbito da reforma do Estado, foi um grande desafio, em particular por não se tratar de uma mudança desejada ou proposta pela própria instituição. Malgrado estes fatos, os resultados demonstraram um claro avanço na profissionalização dos seus quadros e uma maior inserção no cenário nacional de C,T&I.

No entanto, analisando todo o processo de mudança ocorrido alguns aspectos devem ser destacados:

1. Papel do estado: embora sejam necessárias mudanças na estrutura de gestão, é evidente a fragilidade dos quadros de gestores públicos para realizar tais mudanças. A condução das mudanças nas estruturas administrativas públicas tem como principal marca a pouca transparência em relação aos objetivos pretendidos e a interlocução com as principais lideranças (sejam gestores ou não) dos órgãos sobre os quais recairá a mudança. Um Estado marcado pelo clientelismo e por privilégios não resgatará em um simples ato (decreto, leis,...) as relações sociais mantenedoras destas estruturas arcaicas.



Mais especificamente, analisando o processo ocorrido no ITEP verificou-se um total desconhecimento do órgão (uma instituição com mais de 60 anos), sua relevância para as ações estratégicas do Estado (que pode ser constatado pelo atraso nos repasses definidos no Contrato de Gestão) e, a pouca compreensão da estrutura de pessoal da organização.

2. Gestão de pessoas: embora as decisões administrativas que se originam da Lei complementar nº 49 tenham o sentido de dar mais racionalidade a estrutura do Estado, elas significaram uma mudança radical para todas as pessoas implicadas no processo, conduzindo a todos os desdobramentos descritos ao longo deste artigo.

A compreensão das representações simbólicas das perdas para as pessoas envolvidas em processos de mudança não deve ser minimizada, pois elas serão determinantes nos conflitos que terão que ser vivenciados e administrados pelos gestores. No caso particular do ITEP, um elemento importante a ser considerado é a implicação direta da gestora, sendo ela depositária de grandes expectativas do grupo, era vista como um deles e, portanto, qualquer atitude de representação do Estado era vista como uma quebra de compromisso com o grupo. Entretanto, esta implicação tornou possível construir um processo mais denso de elaboração do grupo e o resgate da identidade organizacional.

3. Papel da liderança e do gestor: o processo foi encaminhado de forma a contrapor a ausência de diálogo para realização da reforma do Estado com uma nova estrutura organizacional que favorecesse o diálogo e a interlocução dos gestores com as lideranças estabelecidas e reconhecidas na organização.

Nesse caso especificamente, é importante observar como vão se explicitar as relações de poder interno e externo à organização na descrição feita da primeira reunião do Conselho de Administração. Ao longo de todo o processo e das inúmeras reuniões do Comitê de Gestão Ampliada (incluindo todos os gestores da organização) de 2003



a 2005 vai se consolidando um processo de ampla discussão onde as diferenças e divergências buscam ser tratadas com transparência, favorecendo uma singular vivência organizacional.

O resgate da experiência relatada pretende favorecer um maior entendimento das implicações das mudanças da magnitude da vivenciada sobre organizações com uma cultura consolidada ao longo dos anos, demonstrando a importância da transparência e dos processos de pactuação estabelecidos entre os principais interessados no processo, de um lado as pessoas da organização e de outro os gestores que estão executando a política do Estado.

No caso relatado, fica patente a importância da estratégia adotada para a sobrevivência da organização, e a possibilidade de continuidade e permanência 10 anos após iniciada toda a mudança.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Denis A. de M. 2005. ***O ITEP: o conceito de sua criação. In Pelópidas: O Homem E a Obra. Organizador*** Gusmão Filho, Jaime de Azevedo. Recife: Editora Universitária da UFPE.

PENTEADO FILHO, P. de A. 1998. ***Desafios e oportunidades da Reforma do Estado no Brasil: A questão da Organizações Sociais***, O&S, v.5, n. 11.

PORTER, M. E. 1998. ***Clusters and the New Economics of Competition***. Harvard Business Review, November-December, pp. 77-90.

SÁENZ, T. W.; CAPOTE, E.G. 2002. ***Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica***, Brasília: CNI/IEL/SENAI, ABIPTI.

SILVA, F. 1999. ***Centros Tecnológicos de Educação Profissional: uma estratégia para a competitividade e o desenvolvimento econômico do Estado de Pernambuco, Brasil***. Brasília: ABIPTI.

SOUZA, W. H. 2002. ***Institutos Tecnológicos industriais no Brasil: Desafios e Oportunidades contemporâneas***. Brasília: ABIPTI.



AUTORIA

Fátima Maria Miranda Brayner – TGI Consultoria em Gestão.

Endereço eletrônico: fbrayner@tgi.com.br

