



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – ACCSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Caminhos de sobrevivência institucional: a gestão do
Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís
Aderne.**

Hélen Lopes Noronha

Natal
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Hélen Lopes Noronha

Caminhos de sobrevivência institucional: a gestão do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, na área de Gestão Organizacional.

Orientadora: Professora Jomária Mata de Lima Alloufa, Doutora.

Natal
2010

Hélen Lopes Noronha

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, na área de Gestão Organizacional.

Orientadora: Professora Jomária Mata de Lima Alloufa, Doutora.

BANCA EXAMINADORA

Profa.Dra. Jomária Mata de Lima Alloufa
UFRN PPGA – Orientadora e Presidente.

Profa. PHD Dinah dos Santos Tinôco
Membro examinador - UFRN

Profa Dra. Dacy da Silva Cruz
Membro examinador - UFRN

Profa. Dra. Tereza de Souza
Membro Examinador Externo- UNP

RESUMO

O objeto deste estudo é a gestão organizacional, particularmente o processo relacional organização-ambiente focado na sobrevivência do espaço Núcleo de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso vinculado ao arranjo estrutural Liceu do Paracuri. Objetivou compreender os caminhos de sobrevivência organizacional, a partir da percepção dos atores do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne, com aporte nos pressupostos teóricos que discutem os modelos de gestão, teoria institucional, organização cultural e institucionalização da educação pública municipal face exigência da LDB. (1996) Utilizou a abordagem qualitativa, na perspectiva de RICHARDSON (1985). Os dados produzidos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, do tipo temática [categorial], segundo Bardin (1977). Os resultados indicam que a institucionalização do arranjo Liceu do Paracuri, emerge face a exigência legal de autonomia da gestão educacional municipal sob a égide do desenvolvimento sustentável, da qualidade de vida e da educação básica a partir da gestão municipal de Hélio Gueiros (1993-1996). Mais especificamente ao Núcleo de Artes e Ofícios Laís Aderne, unidade de análise, os sujeitos afirmaram que este espaço é projetado como elo entre as demandas da escola e comunidade buscando via atividades interdisciplinares instruir e capacitar mão-de-obra principalmente ceramista. Fizeram menção a existência de fatores institucionais (história, cultura, hábitos, valores) representam um forte elemento sociocultural para os atores pertencentes ao núcleo que balizam o comportamento e as ações destes indivíduos, alimentados pelo sentimento de esperança, de inserção de futuros artesãos na cultura ceramista. É feito uma gestão compartilhada, a existência de um trabalho diferenciado via resgate cultural. Contudo, ao longo da trajetória temporal, o núcleo se defronta com dilemas de gestão principalmente quanto às transições governamentais, além da resistência tecnológica por parte dos artesãos para otimização dos seus trabalhos. Conclui – se que os caminhos percorridos para a sobrevivência organizacional do núcleo significam e balizam suas ações na sistematização de comportamentos, representações, memórias e tradições por meio de hábitos e escolhas relativamente consensuais, segundo percepção dos atores.

Palavras-chave: Gestão. Organização. Cultura. Institucionalização. Ambiente Sobrevivência.

ABSTRACT

The object of this study is the organizational management, particularly the relational process-environment organization focused on the survival of the space Department of the Arts and Crafts Mestre Raimundo Cardoso linked to the structural arrangement of the Liceu do Paracuri.. Aimed to understand the ways of organizational survival, from the actors' perception of the Center for Arts Career Workshops and Laís Aderne, with investments that discuss the theoretical models of management, institutional theory, cultural organization and institutionalization of public education requirement of the municipal light LDB. (1996) used a qualitative approach with a view to RICHARDSON (1985). The data generated were analyzed based on the technique of content analysis, the thematic type [categorical] Bardin (1977). The results indicate that the institutionalization of the arrangement of the Liceu do Paracuri emerges meet the legal requirement of the autonomy of municipal educational administration under the aegis of sustainable development, quality of life and basic education from the municipal Hélio Gueiros (1993-1996). More specifically the Center for Arts and Crafts Laís Aderne, the unit of analysis, the subjects said that this space is designed as a link between the demands of school and community searching through interdisciplinary activities educate and train manpower mainly potter. They did mention the existence of institutional factors (history, culture, habits, values) represent a strong socio-cultural element to the actors belonging to the core that guides behavior and actions of these individuals, fueled by a sense of hope, inclusion of future artisans in culture ceramist. It made a shared management, the existence of a unique work through cultural revival. However, over the course of time, the core is faced with dilemmas of managing transitions mainly regarding governmental, technological beyond endurance by the craftsmen for the optimization of their work. The conclusion - that the paths chosen for the organizational survival of the core meaning and guiding their actions in the systematization of conduct, representations, memories and traditions through habits and choices of consensus, the viewpoint of the actors.

Keywords: Management. Organization.Culture. Institucionalization. Environment. Survival.

Para **Gabriela**, luz de minha vida e,
Para **Rosa**, inspiração de meu caminho.

Pessoas especiais que Deus colocou em meu caminho dedico à finalização desta
dissertação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, esta força divina e poderosa que pela interseção do Espírito Santo ajudou-me em vários momentos, principalmente os mais turbulentos.

À minha mãe Rosa, mulher de garra e fibra, pessoa que lutou comigo lado a lado, enxugando meus prantos, ouvindo minhas lamúrias, conduzindo-me a assertividade em momentos de hesitação, enfim, a “rosa” de meu jardim.

Minha filha Gabriela, pelas alegrias nos dias de sufoco e, pela ingenuidade e ternura das brincadeiras, enfim que me leva a ser uma pessoa melhor, a cada dia.

Ao meu pai Maurer pelo carinho em deslocar-se até Natal para me visitar e, ajudar-me no apoio logístico de passagens aéreas e;

A minha amiga Vera, pela amizade de cuidar de meu lar durante minha estada em Natal.

De forma particular ao vice- reitor do Centro Universitário do Pará (CESUPA), Sérgio Fiuza de Mello Mendes, pela concessão da bolsa FUNADESP em decorrência de minha residência em Natal.

A Dona Inês que abriu a história do núcleo e, gentilmente me cedeu informações da realidade empírica.

Aos professores ceramistas e de artes que aceitaram ser entrevistados e, gentilmente disponibilizaram seu tempo para que eu fizesse os questionamentos relevantes.

Aos professores do MINTER pelos ensinamentos, em particular a professora Jomária Alloufa pela orientação na trajetória deste trabalho.

À Profa. Dalcy Cruz da URFN e ao doutorando Richard Medeiros de Araújo da UFRN pelo carinho com que se dispuseram a ler meu trabalho de qualificação e, dar sugestões de melhoria para seu aperfeiçoamento.

Aos colegas do MINTER pela convivência, em especial ao colega Eloi que, em Natal, me ajudou na condução da impressão do trabalho de qualificação.

Aos colegas que fiz em Natal em decorrência do Seminário de Dissertação, pela convivência harmoniosa e, principalmente pela busca e troca de conhecimentos, sempre com humildade. Grata pelo acolhimento.

Aos meus familiares e amigos dos quais temporariamente, em muito me afastei, para conseguir concluir os prazos e compromissos assumidos nesta formação.

Como seres humanos, somos definidos pelas causas a que servimos e pelos problemas que lutamos para superar. É a paixão em solucionar problemas extraordinários que cria o potencial de realizações extraordinárias.

(Gary Hammel)

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Modelo decisório de Simon	23
Figura 02: Mapa conceitual acerca do processo transformacional da Gestão	29
Figura 03: Interseção entre teoria cultural e teoria organizacional	40
Figura 04: Elementos constituintes do Sistema Municipal de Educação	44
Quadro 01: Perspectivas contemporâneas da gestão	26
Quadro 02: Processo de institucionalização	32
Quadro 03: Breve Histórico da Municipalização/Descentralização	42
Quadro 04: Unidades de desenvolvimento sustentável no município de Belém	46
Quadro 05: Aspectos característicos e distintivos da gestão organizacional- do Núcleo de Oficinas e Artes Laís Aderne	66

SUMARIO

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES	10
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Formulação do problema	13
1.2 Objetivos da pesquisa	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa	16
1.4 Apresentação da estrutura do trabalho.....	17
2 GESTÃO ORGANIZACIONAL: UM BREVE PANORAMA CONTEXTUAL EVOLUTIVO	19
2.1 Processo transformacional da gestão organizacional.....	19
2.1.1 A importância do institucionalismo para a análise organizacional.	29
3 ORGANIZAÇÃO CULTURAL	37
4 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR MUNICIPAL	42
4.1 Liceu Escola de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso: aspectos históricos e característicos	46
4.1.1 Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizante Laís Aderne.....	50
5 CAMINHOS METODOLÓGICOS	52
5.1 Tipo de estudo	52
5.2 Coleta de dados	53
5.3 Tratamento dos dados.....	55
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	56
6.1 A institucionalização do Liceu Escola de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso	56
6.2 Gestão organizacional: dilemas e perspectivas do Núcleo de Artes e Ofícios Liceu do Paracuri.....	59
6.3 Organização cultural: crenças e significados.....	63
6.4 Percepção dos atores acerca da influência ambiental.....	67
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICES	80

1 INTRODUÇÃO

Estudar gestão organizacional implica considerar a complexidade e multiplicidade de variáveis que fazem alusão a este objeto de estudo. Assim, esta dissertação opta por trabalhar com as dimensões: modelos de gestão, ambiente institucional e organização cultural.

O referido estudo se apropria da idéia de que as organizações buscam homogeneizar-se no ambiente em relação às demais (DIMAGGIO;POWELL ,1983). Assim, a relação organização – ambiente é pautada nas interpretações que emergem das crenças e modelos mentais dos indivíduos, ou seja, dos aspectos cognitivos limitado de seus membros. (MACHADO DA SILVA;FONSECA; FERNANDES, 1999), subsidiado pela conformidade da organização as normas e regras socialmente estabelecidas (SCOTT, 1987).

A necessidade de compreender o modo com que as pessoas significam o espaço organizacional que estão imersas por meio da construção de rotinas, formalizações, valores e crenças do que são e, do que estão tentando fazer em determinado contexto sócio – histórico reflete, a opção pela realidade organizacional conhecida por Liceu de Artes e Ofícios, cujo propósito reside na formação de cidadãos, por meio da difusão cultural e educacional.

A realidade empírica escolhida para este estudo é o arranjo estrutural Liceu de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso (Liceu do Paracuri), localizado no Distrito de Icoaraci, vinculado ao município de Belém-PA, que articula ensino regular a formação profissional (vocacional e artística)

A escolha por este espaço organizacional reflete a busca por alternativas que se distanciem de pesquisas direcionadas ao setor privado ligado as grandes empresas, peculiaridade evidente nos estudos da administração que versam sobre gestão organizacional.

A corrente teórica que baliza este estudo é a Teoria Institucional, nascida na década de 40 e amplamente divulgada da década de 70 por contemplar em sua análise as chamadas organizações institucionalizadas, ou seja, aquelas que são guiadas pelo senso de missão e compromisso social, posto que a validade de suas

ações coletivas estão atreladas à legitimidade que indivíduos e membros da sociedade, lhe conferem.

A manutenção organizacional, a partir desta teoria, não está centrada exclusivamente em concepções técnicas focadas somente na adequação eficiente de recursos técnicos, materiais, físicos, humanos ou informacionais, mas sim, à influência de demandas sociais, culturais, políticas ou legais que emergem de um ambiente institucionalizado.

Destarte, uma estrutura para se institucionalizar necessita ser estabelecida mediante o processo de interação social, ou seja, pelo compartilhamento de ações, padrões e normas tecidas pelo grupo social que ajuda a manter um modelo de gestão adotado em dada realidade. Assim, quando uma organização se institucionaliza isto é visto de forma positiva para a sua própria sobrevivência e, para a ordem do ambiente em que se insere.

1.1 Formulação do problema

Este estudo parte de um contexto político legal pautado pela LDB (1996), em face da institucionalização da gestão pública educacional municipal, atrelado especificamente à Carta Magna de 1988, quanto à autonomia dos municípios para atuar no planejamento, infra- estrutura, gestão e capacidade administrativa no que se refere à universalização do ensino fundamental.

Deste modo, este ente federativo passa a investir em seus sistemas próprios de ensino estando articulado ao sistema estadual por meio da lei Orgânica dos Municípios, que determina sua institucionalização, a partir de competências e atribuições voltadas para o desenvolvimento a educação escolar. (ASSUNÇÃO, 2005)

Neste cenário o planejamento da prefeitura municipal de Belém elencou como principais vetores a expansão e qualificação da rede de ensino, no período compreendido entre 1993 e 1996, o que determinou as seguintes estratégias: desenvolvimento sustentável ancorado no viés econômico, social e ambiental; melhoria da qualidade de vida; e foco na educação básica. (BELÉM, 1996).

A concepção de governo pautou sua maior atenção nas Unidades de Educação para o Desenvolvimento Sustentável (UEDS) por meio da oferta do ensino regular e profissionalizante, ou seja, o saber-fazer. Dentre estas unidades¹, escolheu-se investigar o Liceu do Paracuri, uma escola de Educação infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos e oficinas regulares voltadas prioritariamente para a cerâmica (ASSUNÇÃO, 2005).

O referido arranjo emerge em 1996 pautado no desenvolvimento sustentável sob a égide de quatro dimensões: saneamento básico e recuperação ambiental; pedagógica; comunitária; física. (GUEDES, 2006).

A delimitação do estudo não abrange a totalidade da estrutura organizacional administrativa do Liceu do Paracuri, pois opta por investigar a unidade do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne.

A escolha intencional por esta unidade de análise justifica-se pelo fato de funcionar tanto como elo entre demandas internas vinculadas a necessidade da Escola, quanto às externas no que diz respeito à melhoria da qualidade de vida da comunidade do bairro do Paracuri. O trabalho dos atores sociais (coordenadora de projetos, mestres de ofícios e ceramistas) pertencentes à gestão organizacional do núcleo tem o propósito de oferecer oficinas para mapear e sensibilizar vocações para o artesanato.

O desafio deste espaço organizacional de perpetuar sua sobrevivência, uma vez que o projeto pedagógico – profissionalizante, tem se desvirtuado da concepção original interdisciplinar.

A partir do exposto, pretende-se responder a seguinte questão problema: **Como os atores do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne percebem caminhos de sobrevivência organizacional?**

Deste modo fez-se necessário o levantamento das seguintes questões norteadoras:

- De que modo se deu a institucionalização do Liceu Escola de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso, mediante descentralização da educação escolar municipal?

¹ Liceu de Artes e Ofícios Rui Meira; Complexo Educacional Parque Amazônia; Fundação Centro de Referência em Educação Ambiental Escola Bosque Prof. Eidorfe Moreira.

- Quais os dilemas e perspectivas da gestão organizacional do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne frente à constituição sócio-histórica do Liceu do Paracuri?
- Que crenças culturais subsidiam a atuação organizacional do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne?
- De que maneira os atores do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne percebem a influência do contexto situacional em que estão imersos?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Compreender os caminhos de sobrevivência organizacional do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne, a partir da percepção dos atores envolvidos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Traçar breve retrospectiva histórica da institucionalização do Liceu Escola de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso, mediante descentralização da educação escolar municipal.
- Apontar os dilemas e perspectivas da gestão organizacional do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne frente à constituição sócio-histórica do Liceu do Paracuri
- Revelar as crenças culturais que subsidiam a atuação organizacional do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne.
- Evidenciar a percepção dos atores do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne acerca do contexto situacional que estão imersos.

1.3 Justificativa

Este estudo enfoca a perspectiva institucional, por conceber o processo de gestão a partir do modo como os atores sociais vêem, percebem e interpretam o contexto em que estão imersos, a partir de interpretações subjetivas e intersubjetivas. Assim, as ações sociais estão inseridas num contexto alicerçado por normas, regras de conduta, padrões coletivos e institucionalizados.

A relevância da temática gestão organizacional sob o enfoque da sobrevivência institucional justifica-se pela interface entre percepção dos atores sobre informações ambientais e à construção da realidade vivenciada.

Assim, o referido estudo está embasado nas premissas e valores compartilhados e valorizados socialmente que, ajudam a manter e estabilizar uma instituição em seu ambiente, tanto para os indivíduos quanto para a comunidade garantindo, assim, particularidade e especificidade à organização.

A relevância social deste estudo consiste em fazer emergir nos debates acadêmicos e profissionais como uma organização local consegue garantir sua sobrevivência, a partir da construção de uma realidade socialmente construída, que influencia o comportamento de indivíduos inseridos em um contexto ambiental .

O presente estudo dá subsídios para futuros trabalhos quanto ao registro e a difusão de uma gestão organizacional tecida por elementos simbólicos que condicionam uma instituição a buscar caminhos de sobrevivência.

Corroborado com o exposto, a motivação pessoal emerge do contato com as disciplinas Teoria das Organizações e Análise Organizacional oportunizado pelo ingresso no mestrado interinstitucional em Administração firmado entre UFRN – UFPA- CESUPA-UNAMA. A partir de então se lança um olhar menos cartesiano e normativo para a gestão das organizações, o que abre espaço para outras possibilidades de tecer o conhecimento acadêmico – científico. É válido ressaltar que o interesse pessoal se entrelaça com a trajetória profissional da pesquisadora, devido o exercício no magistério há oito (8) anos, a partir dos seguintes focos de interesse: modelos de gestão – cultura organizacional e comportamento humano nas organizações.

1.4 Apresentação da estrutura do trabalho.

Este trabalho estrutura-se no formato a seguir:

O segundo capítulo explora um breve panorama acerca da gestão organizacional, subsidiado pelas mudanças civilizacionais. Esta parte subdivide-se em:

- Primeiramente – descreve-se o processo transformacional da gestão, por meio da explanação dos modelos clássicos, humanísticos, sistêmico - contingencial e contemporâneo.
- Em segundo – é destacada a importância da teoria institucional para análise organizacional, a partir dos autores Selzink (1972), Berger, Luckman (1995), Meyer, Rowan (1977), Scott (1987; 1994; 2008), dentre outros . Subdivide-se este subcapítulo destacando-se a variável ambiental, sob o preponderância da concepção do ambiente institucional.

No terceiro capítulo é destacada a importância da organização cultural (MORGAN, 2002) para a criação, sustentação e construção da realidade coletiva.

No quarto capítulo resgata-se sobre a institucionalização da gestão educacional municipal ancorada em questões político- legais vinculada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Deste modo, não foi pretensão abranger a totalidade da contextualização histórica brasileira acerca de períodos de centralização e descentralização do processo educacional, nem pontuar as críticas acerca desta proposta que nasce sob o foco do neo-liberalismo. Esta parte foi subdividida em:

- Institucionalização do Liceu de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso, esclarecendo aspectos históricos e característicos.
- Núcleo de Artes e Oficinas Laís Aderne pertencente ao arranjo estrutural Liceu, a partir do esclarecimento das atividades realizadas, nesta unidade de análise.

O quinto capítulo expõe os caminhos metodológicos que norteiam a realização desta dissertação discorrendo sobre: tipo de pesquisa, historiamento realizado que subsidia a coleta e o tratamento dos dados.

O sexto capítulo aborda os “resultados e discussões” a partir das categorias emergidas da realidade empírica, quais sejam: A institucionalização do arranjo Liceu do Paracuri; Gestão Organizacional:dilemas e perspectivas do Núcleo de Artes e Oficinas: Organização Cultural: crenças e significados e: Perspectiva ambiental na visão dos atores organizacionais pertencentes ao Núcleo.

O sétimo capítulo manifesta as considerações finais e eventuais inconsistências de conclusões, além da proposição para indicações de trabalhos futuros.

2 GESTÃO ORGANIZACIONAL: UM BREVE PANORAMA CONTEXTUAL EVOLUTIVO.

Neste capítulo discorre – se acerca do panorama evolucionista sobre os modelos de gestão organizacional: concepções clássicas, humanísticas, sistêmico - contingencial e contemporâneas, articulando-as com o contexto de mudança civilizacional centrados nas eras Industrial e Pós – Industrial. No que concerne ao modelo de gestão humanístico optou-se por focar somente a teoria comportamental da Administração, mais especificamente os elementos subjetivos na tomada de decisão (SIMON,1970). Esta escolha ajudou no entendimento sobre a teoria e o ambiente institucional.

2.1 Processo transformacional da gestão organizacional.

Abordar gestão organizacional implica reconhecer que inexistente consenso sobre a universalidade do termo, contudo as literaturas sobre a temática destacam a importância de variáveis internas e externas para melhor delineamento. As primeiras vinculam-se à cultura organizacional, ao poder, a liderança, a estrutura e aos aspectos cognitivos dos indivíduos. Enquanto que as segundas referem-se às influências de ordem social, cultural, legal, econômica, política ou tecnológica. (RODRIGUES; ANASTÁCIO, 2002).

Contudo, as organizações podem ser melhor compreendidas a partir de esforços coletivos na busca de objetivos e coordenação comuns, posto a incapacidade humana em resolver todos os problemas isoladamente, sejam eles sociais, técnicos, financeiros, de segurança, dentre outros.

Assim, pode-se vincular o estudo da gestão à compreensão da dinâmica social, já que as ações organizacionais não são neutras por constituírem respostas sobre os impactos positivos e negativos que operam sobre os indivíduos, comunidades e sociedade como um todo. (HALL, 2004).

Morgan (2002) esclarece que o desafio de criar novas formas de organização e de administração vincula-se a transformação de atitudes que sustentam as

realidades empresariais, ou seja, à mudança cultural que envolve transformar visões, imagens, crenças, significados, paradigmas e metáforas.

O estudo opta por destacar que as transformações no campo dos estudos organizacionais estão vinculadas a contextos sócio-históricos de evolução da sociedade, uma vez que cada cenário político, social e cultural reflete em mudanças quanto ao modo de pensar e de fazer gestão.

Corroborando com o exposto Toffler (1980) elucida que: o “*modus vivendi*”² de uma sociedade ao refletir determinada visão de mundo impacta sobremaneira “nos aspectos da vida, do trabalho, das relações e até da psique humana”.

Segundo Toffler (1980, p.27) :

Antes da Primeira Onda de mudança, a maioria dos seres humanos vivia em pequenos grupos, freqüentemente migradores e alimentavam-se pilhando, pescando, caçando ou pastoreando. Em algum ponto, aproximadamente há dez milênios, começou a revolução agrícola, que avançou lentamente através do planeta, espalhando aldeias, colônias, terra cultivada e um novo modo de vida[...] A Primeira Onda ainda não se tinha exaurido pelo fim do século XVII quando a revolução industrial irrompeu através da Europa e desencadeou a segunda grande onda de mudança planetária. Este novo processo – a industrialização – começou a marchar muito mais, separados e distintos, rolavam através da terra simultaneamente, a velocidades diferentes.

De acordo com o autor supracitado a sociedade começa a sofrer transformações de ordem econômica, social e política conforme processo evolutivo civilizacional, o que interfere nas relações de trabalho, interpessoais, de consumo e, principalmente, no modo de pensar e de fazer gestão.

A primeira Era que impactou a economia mundial foi a Revolução Agrícola, pois substituiu uma civilização tipicamente nômade pelo domínio da agricultura familiar, que passou a dividir e demarcar a riqueza da sociedade pela acumulação e controle da terra. Assim, a economia se resumia ao cultivo do solo e à produção de alimentos para consumo próprio e familiar. Vale ressaltar que inexistia meios de comunicação e, as informações vinham de espaços como: família, igreja; e escola.

Mas no final do século XVIII a atividade econômica agrícola sofreu declínio posto modificações na sociedade, que advieram de progressos tecnológicos e

² O *Modus vivendi* se refere às mudanças civilizacionais se referem aos distintos modos de criação de riqueza pelos quais a humanidade passou e vem se defrontando, quais sejam: Eras Agrícola, Industrial e Pós-Industrial. (TOFFLER, 1980).

industriais, a exemplo da máquina a vapor, que ensejou o aparecimento da segunda onda chamada de Era Industrial.

Desta maneira, o crescimento estrutural das organizações, a partir do século XX contribuiu para redimensionar o papel das organizações na sociedade, já que pequenos sistemas sociais (família, tribo, clã, feudo, pequena empresa familiar) cederam espaço para organizações que se especializaram em coordenar e controlar o trabalho humano.

A preocupação com eficiência, produtividade e necessidade de substituição da improvisação, conseqüências da Revolução Industrial, subsidiou o aparecimento do modelo de gestão clássico ou científico e, que teve como precursores Frederick W. Taylor, Henri Fayol e Max Weber.

A Era Industrial balizou-se em um modelo organizacional clássico racional, pautado na divisão do trabalho, através dos estudos de tempos e movimentos, no agrupamento de tarefas primordialmente administrativas realizadas no interior das organizações, bem como no aumento da racionalidade via organização formal, ou seja, por meio da uniformidade de rotinas e procedimentos.

Este contexto refletiu um gerenciamento homogêneo e mensurável das organizações, concebendo-as de maneira análoga a sincronia maquinal de atividades. Os pilares que alicerçaram boa parte da prática gerencial estiveram pautados na divisão do trabalho, linearidade do tempo, remodelação da paisagem como coordenação de espaços especializados e, fundamentalmente na separação entre produção e consumo. (TOFFLER, 1980).

Inevitavelmente, a postura gerencial revelou forte ênfase na autoridade, poder e ordem, como características de dominação, que objetivou condicionar as ações humanas para coibir comportamentos aleatórios através do uso de mecanismos compensatórios e instrumentos de premiação ou repressão.

Todavia, esta lógica instrumental sofreu contestações a partir da aplicação dos princípios tayloristas, que culminou com a eclosão de conflitos entre empregados e empregadores e, ensejou um novo delineamento para a gestão organizacional.

Assim, a partir de meados da década de 30 a preocupação se deslocou das tarefas e estrutura formal para indivíduos e grupos, vinculando eficiência produtiva à

integração social, bem como ao comportamento social dos empregado, ambos subsidiados pela experiência de Hawthorne³.

Para Friedberg (1995) o indivíduo não é movido unicamente pelo apetite de ganho é também motivado pela sua afetividade e pelas suas necessidades psicológicas mais ou menos conscientes.

Deste modo, ao final da década de 40 emergiu a teoria comportamental cujo foco visava a compatibilização entre as necessidades individuais e organizacionais, por meio do estudo de mecanismos motivacionais e grupais, da diversidade, e do sistema social.

A ênfase abrangeu explicações sobre o comportamento de grupos e indivíduos no interior das organizações, através da sincroniza de atividades e esforços comuns. A cooperação entre indivíduos e organização quanto à execução de tarefas revelou-se importante tanto para o desempenho funcional quanto para o resultado final na oferta de produtos e/ ou serviços organizacionais. Sob esta dependência recíproca resultou expectativas de ambos os lados, fosse via recompensas, participação e desenvolvimento de talentos ou pela maximização de resultados organizacionais.

O estudo comportamental pontuou a necessidade de satisfazer um indivíduo por meio da melhoria de seu desempenho, a exemplo do enriquecimento de tarefas desempenhadas, do estilo de liderança e de comando.

O homem de racionalidade limitada busca um curso de ação satisfatório, enquanto o homem econômico maximiza seus esforços, selecionando a melhor alternativa entre as que lhe são apresentadas. Desse modo, "os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão. (SIMON 1970, p. 113).

Para Simon (1970) a impossibilidade racional na tomada de decisão, se refere às influências da subjetividade humana quanto a: imperfeição nas decisões; a influência do contexto organizacional; a prioridade quanto às alternativas a serem escolhidas e, a relatividade das decisões.

³A experiência de Hawthorne (1927-1932) se justificou, inicialmente, pelo objetivo em medir a influência da variação das condições de trabalho à produtividade dos operários, porém, a pesquisa chegou à conclusão do aparecimento da organização informal para se proteger das pressões e ameaças da Administração.

O destaque atribuído pelo autor supracitado reside no fato de que os cálculos econômicos realizados pelos indivíduos para conseguir resolver problemas organizacionais sofre limitações, já que este mesmo indivíduo tem a capacidade de eleger preferências durante o processo de suas escolhas, ou seja, fatores emocionais, de percepção, de necessidade e até psicológicos influenciariam sobremaneira o grau de predileção por um ou outro curso de ação, como explicitado no modelo:

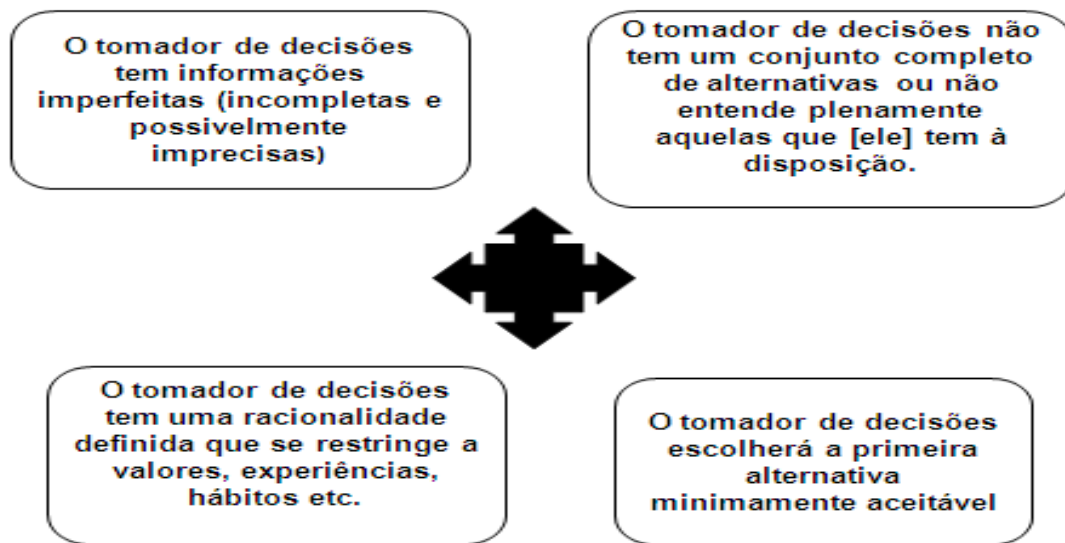


Figura 01: Modelo decisório de Simon.

Fonte: Caravantes (2005,p.455)

Deste modo, o processo de escolha se articula a complexidade do ambiente. Esta complexidade é definida quando as escolhas não são dadas como certas, posto que não há como saber as conseqüências que emergirão, a partir desta escolha ter sido feita gerando a impossibilidade de maximizar sua utilidade econômica. Em contraposição a racionalidade instrumental emerge a processual, que é influenciada por variáveis como tempo, incerteza, recursos disponíveis, fatores situacionais e limitações cognitivas, indo além do ato final de decidir. (SIMON,1970)

Apesar dos modelos clássicos e humanísticos terem diferentes visões acerca da dimensão humana, estes últimos não alteraram efetivamente o modo como o trabalho era realizado, ou seja, o “*status quo*” da realidade vigente da Era Industrial. O modelo humanístico buscou enquadrar o comportamento humano às

necessidades empresariais, ou seja, dimensionando o ser humano a uma perspectiva reducionista.

Vale ressaltar os referidos modelos de gestão desconsideraram as relações de intercâmbio entre organização e ambiente, bem como a dinamicidade e complexidade do espaço organizacional.

No entendimento de Toffler (1980,p.122):

[...] a indústria realidade criou a sua própria nova prisão, numa mentalidade industrial que desprezava ou ignorava o que não podia quantificar, que freqüentemente louvava o rigor crítico e a imaginação e punia a imaginação, que reduzia as pessoas a unidades protoplásmicas super-simplificadas, que ultimamente procurava uma solução engenhosa para qualquer problema.

Com o surgimento do modelo sistêmico-contingencial vinculado à Teoria dos Sistemas de, Ludwig von Bertalanffy a partir da década e 50, bem como da Teoria da Contingência ao final desta década, as organizações passaram a ser analisadas sob outros enfoques, quais sejam: interdependência entre os sistemas técnico, social e estrutural, assim como, inovação, flexibilidade e equilíbrio frente às modificações do ambiente exógeno.

A partir destes enfoques a organização foi entendida como um sistema aberto, por meio da interação dual com o meio ambiente. Logo as características organizacionais dependiam tanto de fatores ambientais quanto da tecnologia adotada.

Trata-se de uma transformação nas categorias básicas de pensamento da qual as complexidades da moderna tecnologia são apenas uma – e possivelmente, não a mais importante – manifestação. De uma maneira ou de outra, somos forçados a tratar com complexos, com “totalidades” ou “sistemas” em todos os campos do conhecimento. Isto implica em uma fundamental reorientação do pensamento científico. (BERTALANFFY, 1973,p. 19).

A organização era compreendida como um sistema sóciotécnico⁴ pois possuía fronteiras permeáveis que influenciavam e eram influenciadas pelo ambiente externo. Neste sentido, o papel dos tomadores de decisão na percepção e interpretação das informações passou a ser substancial já que estes buscariam alternativas de atuação por meio da construção de mapas mentais.

⁴ Para Katz e Kahn sistema sócio- técnico refere-se ao relacionamento das pessoas, ou seja, as estruturas sociais e inclui atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos, bem como as tarefas que a organização deverá executar, a exemplo de maquinários e equipamentos.

Assim, o modelo sistêmico – contingencial ao focar as relações entre os subsistemas organizacionais, por meio da interação entre organização, ambiente e tecnologia frisa a necessidade de criar estruturas organizacionais condizentes com situações ambientais específicas, em face da inexistência de uma melhor maneira de administrar as organizações.

A teoria contingencial atribuiu forte causalidade entre forças exógenas e mudanças organizacionais internas, por meio da inter-relação entre estratégia, tecnologia, tamanho e natureza do ambiente, fatores que explicaram o *design* de arranjos estruturais, na busca pela sobrevivência organizacional. As organizações que operavam em ambientes estáveis optaram por estruturas mecanicistas⁵ caso, contrário, escolheriam estruturas mais orgânicas⁶ se estivessem imersas em ambientes mais dinâmicos e versáteis.

Este modelo por meio de uma visão holística acerca do fenômeno organizacional contribuiu para o esfacelamento totalitário da aceção de organização baseado no modelo fordista - taylorista de produção, cujo entendimento residiu na organização enquanto sistema fechado com o estabelecimento de fronteiras funcionais entre os setores.

Contudo, a teoria contingencial por ter atribuído forte dependência entre a natureza do ambiente e escolha do arranjo estrutural negligenciou situações, a exemplo, do desenho organizacional e sistemas de informação.

Na visão de Motta (1991, p.21):

[...] A visão ordenada do mundo organizacional, implícita na própria idéia de “organização”, induzia a se pensar a realidade administrativa como racional, controlável e passível de ser uniformizada. Essa visão tem se provado enganadora, pela constatação cada vez mais freqüente de que a organização é significativamente uma realidade caótica.

No final do século XX e o início do século XXI abriu-se caminho para a transição da Era Industrial para Era Pós-Industrial que se apoiou em estruturas menos hierarquizadas alimentadas tanto pela velocidade informacional quanto pelo conhecimento que a organização detinha e disseminava. Esta transformação emergiu da reconfiguração do processo produtivo quanto à mudança da produção

⁵ organizações comparadas metaforicamente a sincronia de atividades maquinais, para o alcance dos seus objetivos e metas, de maneira eficaz. (MORGAN, 2002)

⁶ Organizações comparadas metaforicamente a um organismo vivo, devido procura da maximização da satisfação, flexibilidade e desenvolvimento do potencial humano. (MORGAN,2002)

em massa para a produção desmassificada, no que concerne a adaptação do produto aos desejos do consumidor (TOFFLER, 1980).

Com base no exposto, Sacomano Neto; Truzzi (2002, p.32) elucidam a diversidade e pluralidade de conceitos e interpretações quanto ao modo de visualizar o fenômeno organizacional, o que reflete no surgimento de teorias contemporâneas, quais sejam: ecologia populacional, contingência estrutural dependência de recursos, nova economia institucional e novo institucionalismo, que representem “*sinais importantes para o avanço e sistematização das análises organizacionais*”⁷

Estas perspectivas contemporâneas no estudo da gestão (HALL, 2004), trazem outros questionamentos, dentre os quais se podem citar: Que fatores condicionam as formas organizacionais? Qual a principal razão da existência de tantos tipos de organização? Como perceber, interpretar e operacionalizar estratégias levando em conta as necessidades e mudanças percebidas no ambiente, de forma a assegurar vantagens competitivas? e, Como as organizações surgem, tornam-se estáveis e são transformadas?.

Estas arguições enfatizam preocupações há muito tempo negligenciadas pelos estudos clássicos, humanísticos e sistêmicos das organizações. Para melhor explicitar a compreensão, acerca da temática em foco, sintetiza-se no quadro 01 os principais aspectos focalizados e os expoentes das perspectivas contemporâneas no estudo das organizações:

PERSPECTIVAS CONTEMPORANEAS	ASPECTOS FOCALIZADOS	PRINCIPAIS EXPOENTES
Contingência Estrutural	Existência de uma relação funcional entre as condições do ambiente (variável independente) e as técnicas administrativas (variável dependente), apropriadas para o alcance dos objetivos organizacionais. Relativização de como as organizações devem se organizar para lidar com as incertezas do ambiente.	WOODWARD (1965), THOMPSON (1967) BURNS & STALKER (1961) DONALDSON (1998).
Ecologia Populacional	Mudanças organizacionais relacionadas ao processo de seleção ambiental como as condições políticas, econômicas e sociais que afetam a diversidade das organizações, justificando sua mutação ao longo do tempo. Fundação e fracasso organizacional. Modelo análogo à seleção natural.	NOHRIA & GULATI(1994) ALDRICH & PFEFFER (1976) HANNAN & FREEMAN(1977).

⁷ Frase destacada pelos autores

		As organizações são consideradas passivas na sua interação com o ambiente.	
Dependência de recursos	de	Enfatiza o fluxo de recursos críticos e escassos por meio das interações ambientais (relações interorganizacionais). As organizações tentam manipular o ambiente em seu benefício pois as organizações são vistas como ativas no processo de interação com o ambiente.	HATCH(1997) HALL(1990) NOHRIA &GULATI(1994) PFEFFER &SALANCIK(1978)
Nova Economia Institucional		Analisa como o conjunto de organizações pode influenciar o ambiente institucional, e também como o ambiente institucional pode influenciar o comportamento dos agentes. Centralidade nos custos de transação em lugar dos custos de produção.	NORTH (1994) WILLIAMSON (1996)
Novo Institucionalismo		O ambiente abrange forças externas ao mercado, como arranjos políticos, sociais e legais. Há a composição nesta teoria de três perspectivas, quais sejam: a racional – histórica e sociológica. Explora o conjunto de relações existentes entre as instituições e seu comportamento, bem como estas se originam e se modificam.	FLIGSTEIN (1999) POWELL & DIMAGGIO (1991) SCOTT (1995)

Quadro 01: Perspectivas contemporâneas da gestão

Fonte: Adaptação Sacomano Neto;Truzzi (2002)

A corrente da contingência estrutural ao destacar pressões e incertezas ambientais referenda que inexiste melhor maneira de organizar uma estrutura, já que esta depende da natureza do ambiente em que se encontra imersa. Logo, a maximização da estrutura é modelada conforme fatores situacionais, de tamanho, estratégia, de tipologias organizacionais mecânicas ou orgânicas, pontuando que os estilos de organização são reflexos de características ambientais.

A ecologia das populações⁸ enfatiza que a variável ambiental tem o poder de determinar a sobrevivência e seleção de tipologias organizacionais. Assim, os fatores ambientais selecionam características organizacionais que melhor se adaptam a este, contrariamente as que apresentam maior dificuldade de adaptação tendem a desaparecer ou sofrer mutações seja por condições políticas, econômicas e / ou sociais(idéia advinda da seleção natural de Darwin).

Opondo-se a passividade organizacional da simples adequação as características ambientais, emerge a perspectiva da dependência de recursos cujo foco está direcionado para o fluxo de recursos críticos e escassos. Esta evidencia a

⁸Conjunto de organizações engajadas em atividades similares de utilização de recursos. Baum (1998) *apud* (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002, p.35.).

relação entre ações e decisões organizacionais, relações interorganizacionais e diferenças de poder entre as organizações, uma vez que visualiza a variável ambiental como um processo dinâmico de interação, em que gestores manipulam o ambiente por meio de estratégias que possam lhes auxiliar na adaptação e minimização de riscos e incertezas com os quais possam se defrontar.

Considerada ramificação do novo institucionalismo, a Nova Economia Institucional, destaca que a complexidade das transações entre as firmas são fruto do constante intercâmbio de bens e serviços no mercado, o que gera conseqüentemente incertezas nas relações entre os agentes econômicos. Com a intenção de minorá-las as transações entre as firmas passam a estabelecer uma estrutura de governança visando regulá-las. A variável ambiente é tratada sob o enfoque institucional, ou seja, o ambiente extrapola os requisitos técnicos, já que é capaz de determinar o comportamento dos agentes econômicos no que se refere à relação entre instituições e seu desempenho econômico.

Já o Novo Institucionalismo enfatiza o determinismo institucional as pressões exógenas que ajudam a criar, difundir e manter formatos organizacionais, por meio de variáveis legais, normativos e cognitivos.

Contudo, os modelos contemporâneos não devem ser vistos como excludentes, mas como complementares à visão positivista que concebia a organização como um sistema técnico e de ação racional. (HALL, 2004).

Com propósito de ilustrar as colocações ao longo deste capítulo há um mapa conceitual sintetizando o processo transformacional ocorrido na gestão ao longo das teorias organizacionais, conforme figura 02.

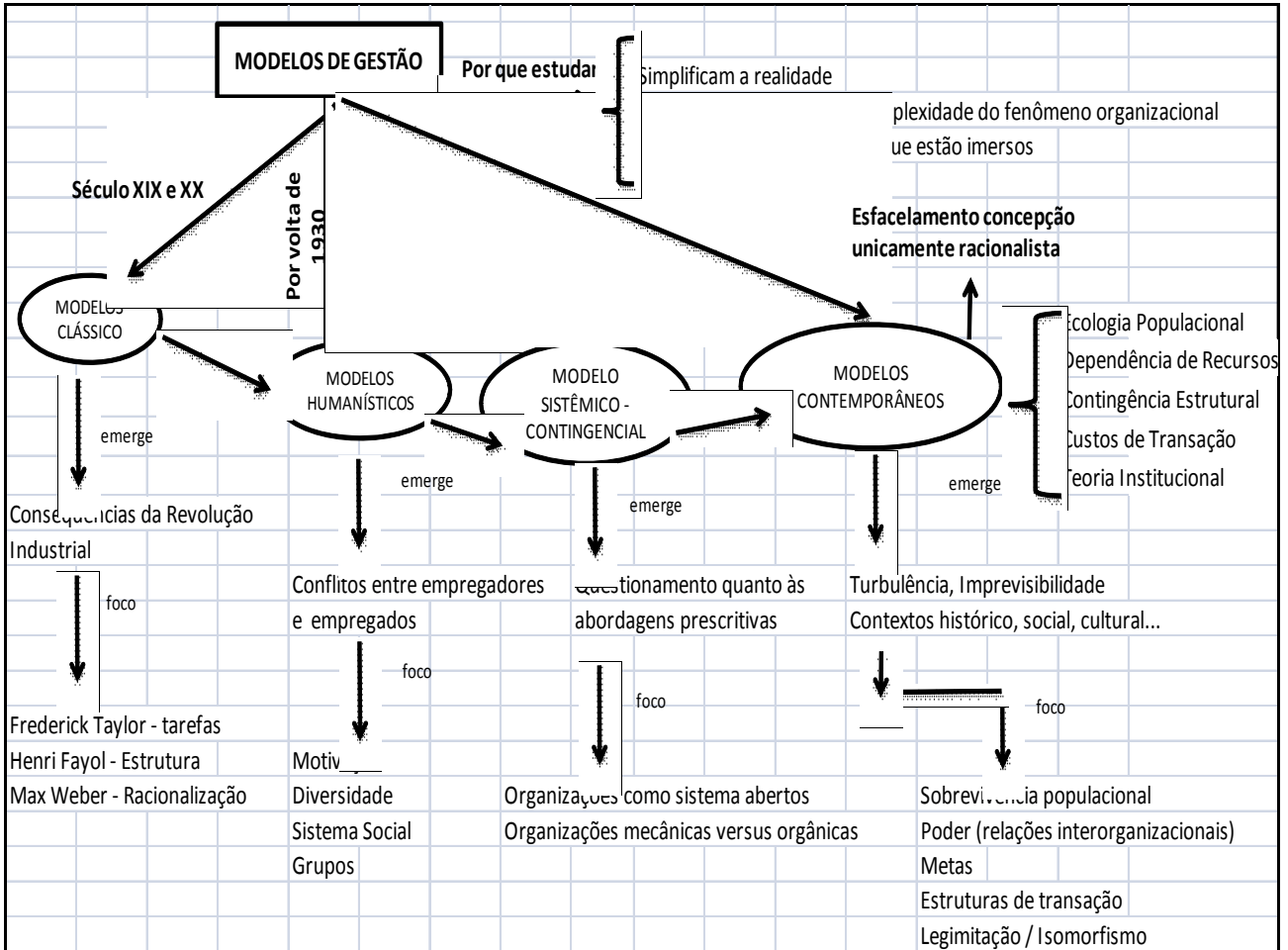


Figura 02: Mapa conceitual acerca do processo transformacional da gestão

Fonte: Autora (2010).

Conclui-se, então, que este capítulo por meio de uma breve explanação acerca da evolução da gestão organizacional buscou enfatizar que os modelos prescritivos de gestão centrados, prioritariamente, na eficiência dos recursos técnicos e materiais são incapazes de abranger outras dimensões do fenômeno organizacional.

2.1.1 A importância do institucionalismo para a análise organizacional.

A partir das idéias de autores como Selznick (1972), Berger, Luckman (1995), Tolbert ;Zucker (1996), DiMaggio, Powell (1983), Meyer, Rowan (1977) e Scott (1987;1994; 2008) destaca-se a importância da variável ambiente, sob o foco institucional - simbólico.

Os autores Vasconcelos; Machado- da – Silva (2005, p.1) afirmam que a opção pela abordagem institucional referente à realidade brasileira, se deve ao fato de que:

a teoria institucional coloca-se como alternativa teórica de alto poder explicativo para a análise de sistemas educacionais, estruturas legais e para-legais, tribunais, burocracias públicas, profissões, prêmios e concursos, entidades de certificação e garantia de qualidade, organizações culturais e organizações integrantes da sociedade civil em geral.

Todavia, Quinello (2007) elucida que a perspectiva institucional apesar de bastante discutida em outras áreas das ciências sociais tem sido pouco explorada nos estudos em administração. Uma das possibilidades da limitada utilização da teoria institucional, vincula-se ao fato de nascer sob um enfoque multidisciplinar e, que mesmo tratando de dimensões como legitimidade, estabilidade e eficiência, estas categorias possuem tratamentos diferenciados de análise.

Estes tratamentos diferenciados se devem a multiplicidade de disciplinas que ancoram este campo, uma vez que este é:

resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia , que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.(MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES *apud* CALDAS; FACHIN; FISCHER, 1998, p. 220).

Apesar, da abrangência que esta corrente teórica congrega percebe-se sua importância quando enseja a idéia de que as instituições não são somente conduzidas por elementos racionais de decisão, na medida em que é fruto das interpretações e ações humanas que, passam a ser conduzidas por força institucionais.

Andrade (2003) ressalta que o conceito de instituição pode apresentar diversos aspectos: Num sentido lato, é um conjunto de hábitos estabelecidos de pensamento que são comuns à generalidade dos indivíduos (Veblen); a tipificação recíproca [ou a definição] de ações habituais (Berger e Luckmann); o estado final de um processo de institucionalização ou a repetição ritual de um padrão (Tolbert e Zucker); as regras culturais que conferem sentido e valor a entidades e atividades particulares (Meyer, Boli e Thomas); a emergência de poderosas forças sociais como a competição, o estado ou as burocracias profissionais que torna as

organizações cada vez mais semelhantes entre si (Powell e DiMaggio); ou, ainda, a rede simbólica que combina uma componente funcional e uma componente imaginária, reenviando essa rede simbólica para outra coisa que não o simbólico (Castoriadis). Para terminar, uma definição apresentada como uma “*omnibus definition of institution*”, isto é, talvez a mais abrangente e consensual das definições: “As instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social. (Scott)

Distinções à parte, cabe pontuar que o precursor da Teoria Institucional foi Selzinck (1972) que frisou a dimensão da burocracia como a formalização de processo rotineiros em respostas as pressões internas e externas, relacionando racionalidade à aplicação de procedimentos técnicos que, se cristalizados levariam a modificação do *status* de organização para o de instituição. O autor destaca o papel da liderança na condução de uma identidade coletiva entre os membros, tornando-se importante fonte para legitimação institucional.

Assim, o conceito de instituição passa a abranger uma organização que está embebida de valor para além dos requisitos técnicos da tarefa quando ultrapassam processos essencialmente técnicos pautados na concepção organizacional de sistema racional, a partir do momento em que as organizações ao longo de sua existência evoluem para instituições, por meio de como valores, padrões e ações são construídos na sociedade e, passam a legitimar-se por meio das relações sociais. (SELZINCK, 1972).

Outros autores são considerados importantes para a condução da perspectiva institucional dentre eles Berger e Luckmann (1995), que afirmaram que a realidade da vida cotidiana na medida em que tendesse a manutenção da estabilidade, por meio da corporificação de rotinas entre indivíduos seria considerada um processo de institucionalização.

[...] As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida... Dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que ele foi submetido ao controle social (BERGER ; LUCKMANN, 1995, p. 79-80)

O interesse de Berger e Luckmann (1995) foi direcionado para os indivíduos e, não para as organizações, assim, enfatizaram que tudo que era feito pelo homem

estava sujeito a tornar-se hábito através da relação entre pensamento humano e, o contexto social.

No contexto organizacional as autoras Tolbert e Zucker (1996) defenderem que em uma determinada realidade social o processo de institucionalização poderia ocorrer em etapas seqüenciais, como: habitualização; objetivação e sedimentação. Essas etapas estão esboçadas no quadro 02 com o objetivo de propiciar melhor visualização articulada das mesmas:

Habitualização	Objetivação	Sedimentação
Geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização	Reciclar velhas invenções sociais é estratégia de baixo custo que requer menor investimento de recursos sociais do que criar uma nova estrutura organizacional. O ímpeto da difusão deixa de ser simples imitação para adquirir uma base mais normativa, refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas.	Ocorre quando vários indivíduos participam de uma biografia comum, cujas experiências se incorporam em um acervo comum de conhecimento.

Quadro 02: Processo de institucionalização

Fonte: Tolbert e Zucker (1996)

Os estágios que podem ir desde a habitualização até à sedimentação buscam caracterizar distintos momentos de institucionalização (pré-institucionalização, semi-institucionalização e total institucionalização). Estes refletem desde a criação de novas estruturas organizacionais passando por certo grau de concordância entre os tomadores de decisão acerca da adoção ou não de práticas organizacionais até a disseminação e propagação de determinada estrutura, respectivamente. Assim, o último estágio de total institucionalização necessitará de alto grau de concordância e, conseqüente diminuta resistência de grupos opositores.

Tolbert e Zucker (1996) ressaltam que não há relação diretamente proporcional entre a escolha de um modelo de gestão e sua real efetividade, assim sendo uma prática institucional pode estar sendo utilizada e mantida não pela sua alta performance, mas por estar em conformidade com certas exigências de partes interessadas com intuito da instituição em alcançar legitimidade, estabilidade e prestígio.

Vale ressaltar, que foi com os estudos de Meyer e Rowan (1977) que a legitimação passou a ser relacionada com a necessidade das instituições conseguirem apoio por meio da incorporação em suas estruturas de alto valor cerimonial, racionalizando-se por meio de regras e formas que funcionassem como prescrições impessoais e pudessem ser aceitas como verdadeiras. Este aceite as regras e normas subsidiariam práticas socialmente compartilhadas que se reproduziriam e, condicionariam as escolhas sociais.

Meyer; Roman (1977)⁹ se debruçaram em analisar a institucionalização por meio das estruturas formais que iriam além de mecanismos de coordenação e controle, a partir do momento em que ocorresse a incorporação de mitos, ou seja, prescrições racionalizadas. Deste modo, as organizações passariam a ser influenciadas por uma série de aspectos cerimoniais como a incorporação de hábitos e padrões de sentido que valorizados no meio externo.

Corroborando com o exposto Prates (2000, p.91) elucida que a busca pela diminuição do grau de incerteza e legitimação para atuação na sociedade emerge da *“idéia de que valores e normas sociais estáveis impõem restrições às alternativas de ação e estabelecem ‘scripts’ e rotinas comportamentais adequadas a contextos específicos de interação social”*.¹⁰

Rosseto, Rosseto (2005,p.7) afirmam que:

A perspectiva institucional concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim como processo derivado das pressões tanto externas como internas que, com o tempo, levam às organizações a se parecerem uma com as outras. De acordo com esta perspectiva, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam originadas na ordem institucional na qual uma organização se vê imersa.

Desta forma, as organizações passam a estar envoltas em contextos institucionalizados, apesar de existir aquelas que necessitem desenvolver mais cerimoniais do que outras. Esta análise acerca das organizações interagirem com seu ambiente a procura de legitimação chama a atenção para fatores como durabilidade e transmissão de valores e normas, cujo propósito é a garantia da sobrevivência organizacional.

⁹Meyer; Roman(1977) exemplificam o caso da contabilidade, quando as instituições passam a incorporar, em virtude de exigências externas que legitimam e atribuem valor, a presença de unidades de auditoria e controladoria contábil, mesmo que essas contribuam ou não para os resultados organizacionais,

¹⁰ Grifo do autor.

Carvalho e Vieira (2003) esclarecem que o institucionalismo, ao contrário das acepções racionalistas destaca o processo relacional entre organização e ambiente valorando o fenômeno cultural na formação das organizações. Assim o ambiente passa a ser considerado um elemento simbólico, pois é entendido pela formação das crenças dos indivíduos sobre sua existência e, modelado pelas expectativas e ações relacionadas a essas crenças.

2.1.1.1 Variável ambiental

O estudo das organizações visualizou diferentes enfoques acerca da variável ambiente. Primeiramente foi visto como não tendo impacto em fatores organizacionais internos, já que a compreensão do funcionamento das estruturas organizacionais era percebido como hermético e estável. Posteriormente, com a teoria da contingência, as organizações passaram a ser visualizadas como sistemas abertos que influenciavam e recebiam influências do meio externo que faziam parte.

Rodrigues, Anastácio (2002) ao citar Baron (1995) elucidam que ao longo da evolução das teorias organizacionais o estudo da variável ambiente foi ora direcionado para as forças do mercado - competidores, facilidade de entrada e saída na indústria, à estrutura de custos, tecnologia, demanda e competição ora, para forças externas ao mercado - que abrangem arranjos políticos, sociais e legais.

Assim sendo, uma das principais diferenças encontradas nos estudos sobre a variável ambiente está assentada no modo de concebê-lo como técnico ou como institucional.

Percebe-se que o ambiente institucional supera a capacidade de adaptação em termos utilitaristas e financeiros presentes no ambiente técnico, já que este último envolve certa racionalidade instrumental ao visualizar as organizações estruturadas em função de objetivos pré-determinados, cujo foco materializa-se na maximização da eficiência e eficácia organizacional.

Para Machado-da-Silva; Fonseca; Fernandes (1999) a distinção entre ambiente técnico e o institucional é que primeiro enfatiza a troca de bens e serviços, e o segundo adentra estabelece as formas de atuação que determinada instituição deverá alcançar para obter sua legitimidade.

Assim, a partir da década de 70 e 80 que as teorias organizacionais passaram a contemplar processos subjetivos na construção da realidade e, neste sentido a teoria institucional pode ser caracterizada como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional. (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Corroborando com o exposto, Scott (2008) afirma que a variável ambiente sofre uma reconceitualização em relação ao tratamento das questões organizacionais. A concepção institucional extrapola as dimensões objetivas caracterizadas pela troca de bens e serviços com o mercado, já que se fundamenta em elementos funcionais e imaginários, por contemplar adequação social decorrente da difusão de regras e normas.

Esta adequação está relacionada com a conformidade a parâmetros exógenos, que podem conduzir organizações à atitudes e comportamentos parecidos, denominados de mecanismos isomórficos que podem ser coercitivos, miméticos e normativos. O primeiro é reflexo das expectativas culturais da sociedade e, de pressões exercidas por uma organização sobre outra que se encontram em situação de dependência. A segunda diz respeito à cópia de arranjos estruturais ou procedimentos considerados passíveis de serem implementados por outras organizações, advindos de problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências ambientais. E a terceira faz alusão à profissionalização, que envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho de indivíduos pertencentes a um mesmo segmento ocupacional. (DIMAGGIO; POWELL, 1983),

Desta feita, os autores DiMaggio; Powell (1983) chamaram a atenção para o fato de as organizações realizarem mudanças estruturais não pelo fato destas garantirem, necessariamente, maior eficiência, mas devido à homogeneidade e similaridade de formatos organizacionais, que pudessem ser legitimados e ,amplamente aceitos em um campo organizacional¹¹

Cochia; Machado-da-Silva,(2004) ao fazer referência a Machado-da-Silva e Fonseca (1993) mencionam que, por um lado as circunstâncias ambientais pressionam no sentido da homogeneização das formas e das práticas

¹¹ Organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares. (MELLO, 2007), vinculado às articulações de atores externos que podem afetar suas políticas e sua estrutura. associada às relações de troca não só a sobrevivência organizacional mas, também o conjunto de significados contextuais que as condicionam.

organizacionais; por outro, a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação de cada organização. É mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais do seu contexto ambiental de referência que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender aos seus interesses.

Destarte, o ambiente institucional ao envolver significado e construção social reorienta as características físicas ambientais em direção a possibilidade de constituir-se “em processo” ou seja, entendido de forma provisória e incerta, passível de manipulação para a satisfação de desejos.

A mudança ambiental ocorre num ritmo mais veloz que a adaptação organizacional, assim é pouco provável que as instituições que sobrevivam sejam as mais eficientes. O interesse não reside na eficiência institucional, mas na explicação de como as instituições incorporam as experiências históricas em suas regras e lógicas organizativas” (POWELL; DIMAGGIO, 1983,p.75)

Neste sentido, DiMaggio; Powell (1983) passaram a relacionar o processo de definição institucional ao ambiente organizacional que a instituição se encontrava, com base em alguns fatores como:

Um aumento na amplitude da interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; um aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio (DIMAGGIO, POWELL, 1983, p.65)

Assim, as escolhas organizacionais são restringidas pelas pressões exógenas, logo a sobrevivência organizacional estaria atrelada a mecanismos isomórficos face a aderência de regras e normas, refletindo em um comportamento submisso a hábitos e convenções de maior valor social, a partir de interesses institucionalmente definidos.

3 ORGANIZAÇÃO CULTURAL

A palavra cultura, de origem latina, deriva-se do verbo *colere*, que significa cultivar, ou seja, processo de lavrar e desenvolver a terra. De uma forma abrangente a cultura é entendida como um conjunto de valores e leis que regem o comportamento humano possibilitando, assim, diferenciar as pessoas que possuem diferentes estilos de vida.

As preocupações com as questões culturais desenvolveram-se no século XIX associando-se a uma visão laica, eminentemente de caráter não religioso, quando as instituições de fé cristã deixavam de reinar na Europa em termos de ordenação do conhecimento disponível e da interpretação de mundo.

Com o passar dos anos a temática cultura organizaiconal tem sido pauta de várias análises para em estudos organizacionais, principalmente por compreender, em sua maioria, como são compartilhados e transmitidos os aspectos intrínsecos quanto ao modo de vida, crenças, valores e percepções dos atores sociais, bem como características singulares e a dinamicidade das organizações.

Para elucidar as controvérsias quanto ao entendimento dos estudos que envolvem a cultura organizacional este estudo apropria-se do texto de Martin; Frost (2001) intitulado: Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual, que faz alusão à diversidade das pesquisas e estudos culturais, destacando quatro abordagens, quais sejam: engenharia de valor (integração); diferenciação; fragmentação; e a linha pós-moderna.

A distinção entre estas perspectivas esclarece que quando a cultura advém da integração, a mesma repousa em características de consistência, transparência e consensualidade. Todavia, quando parte da abordagem da diferenciação reconhece que a cultura é inconsistente, pois supõe profundidade, valorizando as subculturas e admitindo conflitos de interesse. A abordagem da fragmentação entende a cultura como uma manifestação complexa que opera em contextos ambíguos, logo sua compreensão mais profunda estaria vinculada a uma iniciativa metateórica. Na linha pós-moderna a abordagem cultural desafia a base da ciência moderna de racionalidade, ordem, realismo, verdade e progresso intelectual. (MARTIN; FROST, 2001).

Para Morgan (2002) sustenta que a criação e a sustentação de uma dada realidade são subsidiadas pela construção social da cultura. Desta feita, o autor destaca três influências capazes de moldar o processo cultural, são elas: costumes e normas sociais, contexto situacional e representação da realidade, a partir do esquema interpretativo dos atores sociais.

Precisamos entender a cultura como um processo contínuo e proativo na construção de realidade. A cultura já não pode ser vista como uma simples variável que as sociedades ou organizações possuem ou algo que o líder traz para sua organização. Ela deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem. (MORGAN, 2002,,p.162)

Morgan (2002,p.131) “*a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social*”. O autor supracitado enfatiza que a cultura não se encontra somente na estrutura, na tecnologia, ou seja, nos aspectos formais e racionais da organização, mas, fundamentalmente, nas imagens e valores que se transformam em ação, por incorporarem aspectos simbólicos e de representações. Assim, a compreensão da organização passa a abranger os processos que conduzem e produzem sistemas de significados compartilhados.

[...] entender a cultura como um processo contínuo, proativo de construção da realidade. A cultura já não pode ser vista como uma simples variável que as sociedades ou organizações possuem ou algo que um líder traz para sua organização. Ela deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem. (MORGAN, 2002, p. 162)

A questão que subjaz a essência das organizações serem consideradas sistemas interpretativos está na própria complexidade que sua dinâmica comporta, pois os indivíduos necessitam interpretar a sua realidade cujo propósito está em entender o funcionamento interno e conjunto da estrutura, dos atos e das ações cotidianamente praticadas.

[...] A organização, enquanto objeto de análise, não é de fato uma tribo, nem um povo, nem uma sociedade total. Ela não é auto-suficiente. Atravessada por elementos societais, ela constitui um elemento da estrutura social e da cultura à qual pertence. Se se pode discutir a pertinência do uso destes termos no universo organizacional, sobretudo quando se reduzem a ser apenas instrumentos operacionais e programáveis, é preciso reconhecer, por outro lado, que a organização enquanto universo singular, produz fenômenos que pertencem ao universo do simbólico. (CHANLAT, 1996, p.228)

A organização enquanto sistema interpretativo é compreendida como a tradução dos eventos sociais e organizacionais embebidos de valor e significado que, resultam em esquemas conceituais subsidiados pela percepção e processo cognitivo dos indivíduos. (DAFT; WEICK, 2005).

Para Dupuis (1996) não há como dissociar que os indivíduos contribuem, por meio de suas atitudes, para a construção das sociedades que estão imersos, contudo é importante salientar que a ação dos mesmos precisa estar adequada a um contexto que já é preexistente, logo ajuda a direcionar o curso de suas ações.

No entendimento de Bouchard (1996) o motivo que justifica o tratamento da organização como um ente racional advém do impulso pelo modernismo e pela reestruturação organizacional que ao optar pelo foco da eficácia e pela eficiência técnica e econômica sucedeu a era da representação, negligenciando a eficácia simbólica.

Considerando todos os esforços no processo relacional das temáticas cultura e organização Smircich (1983) esclarece que as diferenças nos modos de conceituar a cultura servem a diferentes propósitos, ora direcionado para o tratamento da cultura como fator de fundo ou variável organizacional, ora como metáfora organizacional, ou seja, focalizando sua atenção nas qualidades expressivas e não racionais da experiência de organizacional a partir da legitimação dada ao subjetivo, e aos aspectos da vida organizacional.

Neste contexto, Smircich (1983) evidencia a existência de cinco correntes que emergem da interseção entre a concepção cultural antropológica e a concepção organizacional quais sejam: gerenciamento comparativo; cultura corporativa; simbolismo organizacional e processos inconscientes e organizacional

A figura 03 esboça duas visões distintas extraída da literatura de Smircich (1983).

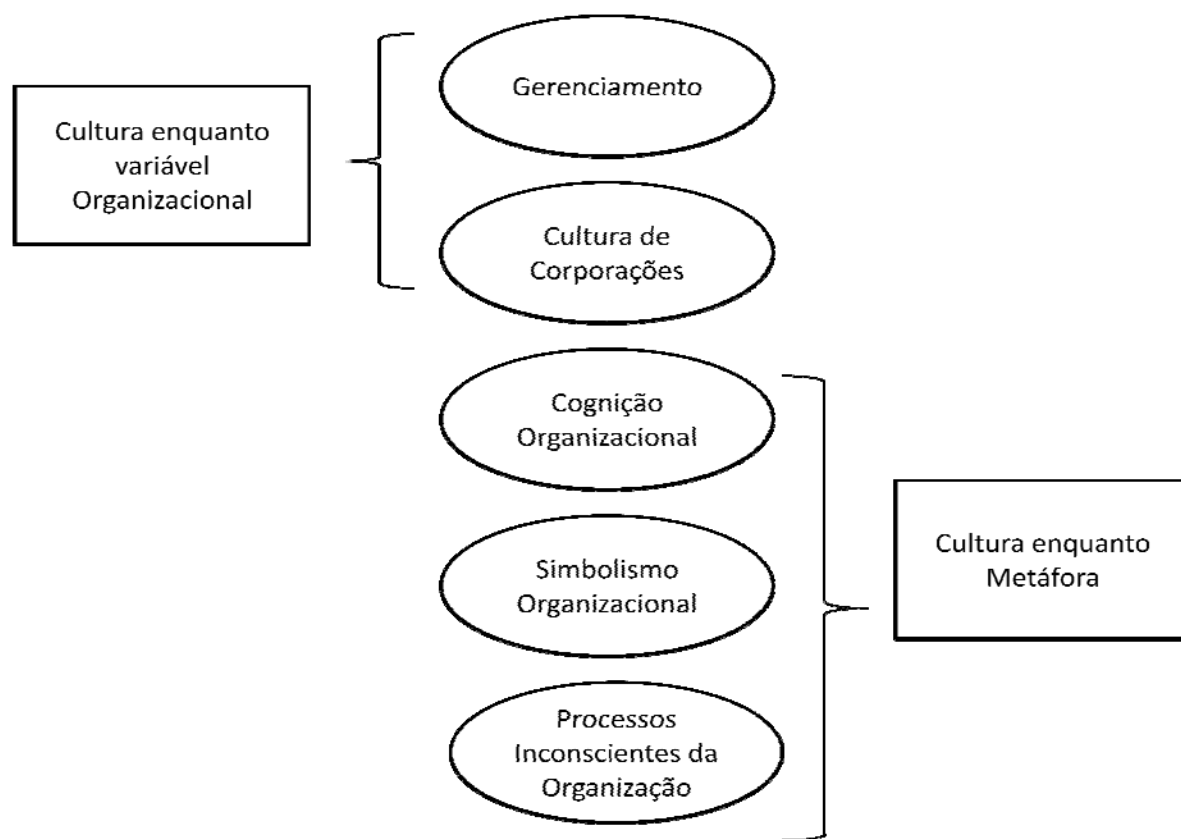


Figura 03: Interseção entre teoria cultural e teoria organizacional

Fonte: Adaptação de Smircich (1983,p. 342)

Nas duas primeiras correntes - gerenciamento comparativo e cultura corporativa a cultura é tida como uma variável dependente ou independente, interna ou externa. Nas três últimas correntes – cognição, simbolismo e processos inconscientes a cultura é conceitualizada como uma metáfora organizacional, pois são valorados: os sistemas de pensamento, os modelos de ações simbólicas que mantém o sentido de organização, bem como os trabalhos inconscientes da mente. Assim, cada corrente representa um modo de pesquisa viável, e se forem considerados de maneira integradora o conceito de cultura para o estudo de organização é mais variado e rico. (SMIRCICH, 1983)

Desta feita, Smircich (1983) explica duas concepções antagônicas no tratamento da temática cultural: uma em que a cultura é vista como uma variável organizacional¹² - advinda do entendimento funcionalista que concebe que os ideais, crenças e valores materializados pelos membros da alta gerência refletem-se para

¹² Aqui estão congregadas as concepções: de gerenciamento - em que organizações sociais são instrumentos para a realização tarefa;cultura de corporações – as organizações são organismos adaptáveis existentes em processo de intercâmbio com o meio ambiente.

toda a organização de maneira integradora; e outra que a percebe como metáfora¹³ - cuja ênfase recai nos aspectos simbólicos como, por exemplo, a linguagem, a qual facilita o compartilhamento entre os atores sociais de determinada realidade sempre abertas a reinterpretação e renegociação.

Assim, a forma de perceber e interpretar os fenômenos sociais impactam nas escolhas e cursos de ação que o pesquisador terá de fazer quando aborda alguma temática. Desta feita, entender se o estudo sobre cultura tem mais direcionamento para um conjunto de valores comuns que são disseminados pela alta administração hierarquia abaixo ou se, esta é interpretada por meio de laços sociais intercambiáveis entre pessoas que possuam atitudes, valores e crenças diferentes mas, fundamentalmente interagentes, direciona distintas interpretações.

Face o exposto, este estudo passa a empregar o sentido de cultura atrelado a acepção sociocultural, ou seja, embasando que criação e manutenção de uma realidade organizacional é influenciada por normas, costumes e interpretações compartilhadas na forma de ver e entender determinada situação vivenciada coletivamente.(MORGAN, 2002)

Entende-se a cultura organizacional como um processo em construção tecido por elementos advindos da percepção humana, apesar de não excluir a existência de uma realidade pragmática.

¹³ Estão inclusas: cognição - a organização se assenta em como os membros de uma cultura observam e descrevem o seu mundo; simbólica - busca compreender como os atores percebem e interpretam a realidade que estão imersos, e processos inconscientes - entende as organizações a partir do processo relacional entre inconsciência e manifestação consciente da mente humana.

4 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR MUNICIPAL.

O sistema educacional municipal, no período anterior à Constituição Federal de 1988 esteve vinculado ao sistema estadual, contudo, a partir desta Carta Magna de 88, ficou a cargo dos municípios a condução pelo processo de oferta do ensino público municipal, o que conseqüentemente aumentou sua responsabilidade. Desta feita, estes passaram a ter atribuições voltadas para gestão e planejamento do sistema de ensino.

Neste cenário de descentralização das competências educacionais públicas que se desloca das mãos do ente estadual para migrar para o municipal destaca-se o contexto sócio - histórico que contribuiu para que discussões sobre qualidade do ensino e oferta de oportunidades igualitárias na educação ganhassem destaque. Com intuito de sintetizar este percurso evolutivo da gestão escolar municipal, foi elaborado o quadro 03

Ato adicional de 1834	República (movimento militar)	Déc. 1920 e 1930	Constituição de 1937 até 1945.	Final Estado Novo (1945)	Constituições de 1967 e 1969,	Constituição de 1988	Déc. de 1990.
<p>Províncias com responsabilidade do ensino primário e secundário e, governo central com responsabilidade junto as universidades e o ensino secundário do lugar.</p> <p>Assembléias provinciais acionariam as Câmaras Municipais quanto ao oferecimento e desenvolvimento do ensino.</p> <p>O fio condutor da discussão era o financiamento da educação.</p> <p>Foram criados alguns municípios dos Conselhos Municipais.</p>	<p>Constituição da República em 1891, no seu artigo 68, declara a autonomia dos municípios.</p>	<p>Emerge discurso "Renovador" da escola brasileira – foco: mudar a pedagogia, a arquitetura das escolas, a relação ensino - aprendizagem e a avaliação.</p> <p>Criação em 1924 da ABE (Associação Brasileira de Educação).</p> <p>"Escola Única" - oferta de uma educação igual para todos, laica, gratuita, obrigatória e co-educação dos sexos.</p> <p>Constituição de 1934, promove a autonomia dos municípios; eleição de prefeitos, vereadores, impostos e organização dos serviços.</p>	<p>Esta Carta impedia a eleição de prefeitos que seriam nomeados pelos governadores; já os vereadores continuavam a exercer o cargo a partir de eleições.</p>	<p>Concretizou-se com a LDB nº 4024/61 que consagrou o princípio da descentralização a partir da Constituição de 1946. Pontos a destacar :</p> <p>equitativa distribuição dos poderes e da repartição das rendas entre a União, os Estados-membros e os Municípios.</p> <p>No âmbito político integrou o Município no sistema eleitoral do País e dispôs os seus órgãos (Legislativo e Executivo) em simetria com os Poderes da Nação.</p>	<p>A educação foi caracterizada por termos precisos impostos pelo Regime Militar.</p> <p>Criação em 1966 da UNDIME (União dos Dirigentes Municipais de Educação), incentivo ao processo de municipalização, através da descentralização e acompanhamento da alocação de recursos, da delimitação das competências das 3 esferas do poder público: federal, estadual e municipal, além de uma ampla reforma tributária.</p>	<p>Situa o município como espaço real de poder</p> <p>Autonomia aos municípios para a criação de sistemas municipais no Art. 212, §2º.</p> <p>Amplia o poder municipal permitindo elaboração de sua lei orgânica e eleva o município à categoria de entidade federada no Art. 18</p>	<p>Discussão em torno da municipalização /descentralização do ensino implica uma revisão do sistema educacional.</p> <p>Mudanças na concepção de escola pública-eixos: de cunho político, pedagógico e estrutural.</p> <p>O que está em discussão é a qualidade do ensino e a oferta de oportunidades iguais de educação.</p>

Quadro 03: Breve Histórico da Municipalização/Descentralização

Fonte: Abranches (s.d)

De posse da informação do quadro 03, contata-se que a partir da década de 90 os Sistemas Municipais de Ensino, por meio de políticas públicas conduzidas pelo Ministério da Educação passaram a ter autonomia para gerir a qualificação e o fortalecimento da gestão escolar.

Assim sendo, a institucionalização da gestão escolar municipal emerge de normas e diretrizes acerca da definição das competências e atribuições do sistema municipal de ensino, por meio da implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, 1996)..

Esta transposição de responsabilidades vem sendo implementada pelo Ministério da Educação através de políticas públicas que efetivam o caráter de descentralização e municipalização do ensino, ações estas que tentam imprimir uma finalidade de dinamização e implementação da gestão democrática nas redes de ensino, associando às “preocupações como avaliação dos resultados, busca de eficiência, redefinição de papéis e uma preocupação mais acentuada com a autonomia e fortalecimento da escola” (AMARAL SOBRINHO, 2001,p. 3).

Assim, os Municípios deixam de ser subsistemas do Estado, posto que lhes é dado atribuições próprias, ficando, vedado aos demais entes federativos – União e Estados - interferir em sua autonomia. Logo, com a LDB os municípios ficam incumbidos de organizar o seu Sistema Municipal de Ensino e, estabelecer com os outros entes federativos colaboração recíproca.

As novas responsabilidades delineavam um árduo trabalho para o município mas contemplavam a possibilidade há muito demandada de participação e de autonomia, que faria dele co-responsável pelo processo educativo que se desenvolve. Pois, se de um lado, a LDB colocava limites para a atuação do município, de outro abria uma série de possibilidades para o exercício da criatividade para o atendimento as suas necessidades (GRACINDO, 2008,p.244).

Assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96), em seu artigo (LDB, art. 11, parágrafo único) definiu as seguintes competências municipais:

I - Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

- II - Exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;
- III - Baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;
- IV - Autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;
- V - Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino;
- VI - Assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal

Tendo por base a Lei 9.394 de 1996 (LDB), o Sistema Municipal de Ensino passa a congregar: as instituições educacionais públicas e privadas - responsáveis pelo processo de aprendizagem, sendo, portanto, um dos principais elementos do Sistema; a Secretaria Municipal da Educação (SME), responsável pela integração entre políticas, projetos, planos e programas educacionais por meio do controle da qualidade educacional, por meio da redistribuição dos recursos e execução da educação nas instituições públicas municipais; Conselhos Sociais e Escolares – que desempenham o papel de representantes sociais, sendo o elo com a comunidade e o governo no que tange a discussão das políticas educacionais; Conselho Municipal de Educação (CME), incumbido de regulamentar a educação municipal através do monitoramento e proposição de melhorias.

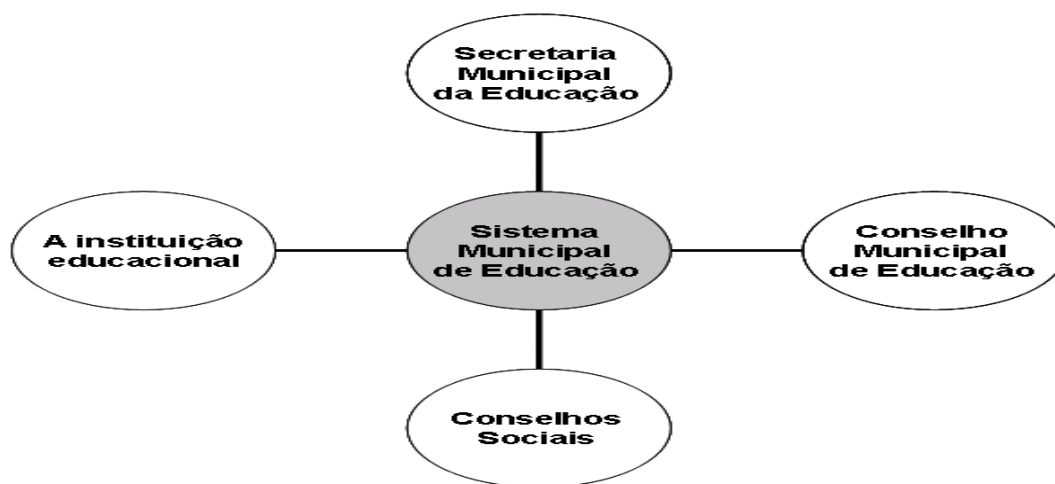


Figura 04: Elementos constituintes do Sistema Municipal de Educação
Fonte: Adaptado da lei LDB 9.394 (1996)

O sistema próprio de educação municipal remete a necessidade de cada gestão em adequar às normas educacionais à realidade local vivenciada, com intuito de sensibilizar e envolver a sociedade na discussão de problemas coletivos, objetivando uma maior transparência e rapidez nos processos.

Com base nas literaturas acerca dos Sistemas Municipais de Ensino é oportuno mencionar os desafios para a plena autonomia municipal na educação, dentre as quais cita - se: descentralização administrativa; um novo olhar e concepção sobre o sistema escolar; planejamento e gestão participativa; avaliação de resultados por meio da eficiência dos processos; a autonomia escolar; os relacionamentos intra e inter-setoriais; a participação da comunidade local quanto ao acompanhamento, execução, avaliação e fiscalização das ações da escola, dentre outros.

O Brasil enfrenta no início do século XXI o problema de estruturar o seu Sistema Nacional de Educação, proporcionando educação básica para todos, com três sistemas autônomos que devem atuar em cooperação: União, estados e municípios. Essa tarefa é dificultada pelos problemas da Federação com suas diversidades regionais e políticas, extremas desigualdades sociais e diferentes propostas. Essas diferenças condicionam a superação das desigualdades regionais e a constituição dos sistemas estaduais e municipais do ensino. Ao mesmo tempo vê-se atravessado pelas pressões da globalização e do neoliberalismo, com a reforma do Estado levando às mudanças na política educacional para dar suporte às exigências da competição em âmbito internacional.[...] (SARMENTO, 2005, p. 1386).

No tocante a cidade de Belém Assunção (2005) esclarece que “*a idéia era incluir o município de Belém na ótica do desenvolvimento sustentável a partir de dois subsistemas: as Unidades de Educação para o Desenvolvimento Sustentável (UEDS) e as Unidades de Educação Básica (UEB)*” (BELÉM, 1996, p. 102).

O quadro 04 faz referência à gestão municipal compreendida entre (1993-1996) que criou o Sistema Municipal sob a égide de três estratégias, quais sejam: o tratamento do município sob a ótica do desenvolvimento sustentável; a definição da qualidade de vida e; a educação básica como fator do desenvolvimento humano.

UNIDADES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	PERFIL	LOCALIZAÇÃO
Liceu de Artes e Ofícios Rui Meira	Oferece cursos de reparos residenciais, de atividades artesanais e consertos de eletro-eletrônico. Não oferece educação formal.	Bairro do Guamá - Distrito do Guamá (DAGUA)
Liceu de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso	Escola com Educação Infantil, Ensino Fundamental Ciclado e Oficinas regulares voltadas para o campo da Madeira e da Cerâmica. Educação de Jovens e Adultos.	Bairro do Paracuri - Distrito de Icoaraci (DAICO)
Complexo Educacional Parque Amazônia	Escola com Educação Infantil, Ensino Fundamental Ciclado e Educação de Jovens e Adultos.	Bairro da Terra Firme - Distrito do Guamá (DAGUA)
Fundação Centro de Referência em Educação Ambiental Escola Bosque Prof. Eidorfe Moreira	Com arquitetura <i>sui generis</i> , Escola inserida na Fundação, com Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, sendo este com habilitação em Fauna, Flora e Ecoturismo. Desenvolvimento de Projetos Pedagógicos voltados para a área ambiental. Educação de Jovens e Adultos.	Ilha de Caratateua - Distrito do Outeiro (DAOUT)

Quadro 04: Unidades de desenvolvimento sustentável no município de Belém

Fonte: Assunção (2005, p. 65)

A partir deste cenário este estudo se debruçou na Unidade de Desenvolvimento Sustentável Liceu de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso, mais especificamente à gestão organizacional do Núcleo de Artes e Ofícios Laís Aderne, responsável pelas oficinas profissionalizantes do referido Liceu.

4.1 Liceu Escola de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso: aspectos históricos e característicos

A organização Liceu Escola de Artes e Ofícios “Mestre Raimundo Cardoso” conhecido popularmente como Liceu do Paracuri está localizada no distrito de Icoaraci que fica a 20 km por via rodoviária da região norte do Brasil, vinculado à cidade de Belém – Pará, no ângulo entre a Baía do Guajará e o Rio Maguari.

O distrito de Icoaraci contempla centenas de olarias, a maioria de caráter familiar, reunidas principalmente no bairro do Paracuri¹⁴ em que se concentram cerca de 90% da comunidade de ceramistas. Essa característica possibilitou transformar a área em um dos principais pólos de produção artesanal da cerâmica, tipo indígena, do estado do Pará.

Este distrito conta com uma diversidade de ateliês que produzem a arte cerâmica para ser vendido, tanto para o mercado interno quanto para o externo. Entre os principais locais de comercialização, estão a COARTI - Cooperativa dos Artesãos de Icoaraci; a COSAPA- Conselho Superior do Artesão do Pará e a SOAMI- Sociedade dos Amigos de Icoaraci.

O artesanato icoaraciense apresenta uma pluralidade cultural manifestada desde os tempos pré-coloniais, como estilos tradicionais, sendo estes: Marajoara (oriunda da Ilha do Marajó), Tapajônica (encontrada na região do Tapajós – Santarém), Maracá (originária do Amapá) e cerâmica de Icoaraci (estilizada, criada a partir das cerâmicas Marajoara e Tapajônica, permitindo maior uso doméstico).

O ano de 1960 é considerado o marco do renascimento da cerâmica Marajoara em Icoaraci, enquanto os anos 70 foi uma fase de grande produção de réplicas - cerâmica feita sob encomenda, devido a este fator a produção ficou compartimentalizada, ocasionando descaracterização da verdadeira arte cerâmica, pois era exigida velocidade e padronização para escoar a produção, surgindo a categoria dos intermediadores e atravessadores que levavam para outras cidades as peças produzidas. Algumas alterações sofridas pela prática artística cerâmica ocorreram especialmente após anos 70, com a retomada da arte marajoara e tapajônica, não se limitando apenas as reproduções de cunho estritamente comercial.

Sob este pequeno recorte histórico a prefeitura municipal de Belém, entre 1993 e 1996, teve direcionamento voltado para a expansão e qualificação da rede de ensino, por meio da concepção de desenvolvimento sustentável, melhoria da qualidade de vida; e educação básica. (BELÉM, 1996).

Neste processo de gestar alternativas para melhoramento da qualidade de vida da comunidade do Paracuri emerge o arranjo estrutural Liceu Escola de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso (LEAO), conhecido popularmente como Liceu do

¹⁴ nome do Rio que corta a região, de suma importância para a comunidade, pois no percurso deste rio encontram-se várias jazidas de argila- matéria prima para a confecção das peças de cerâmica.

Paracuri, vinculado ao Subsistema Educacional de Unidades para o Desenvolvimento Sustentável no município de Belém – PA.

Corroborando com o exposto Martins (s.d) ressalta a participação efetiva da educadora Laís aderne¹⁵ na condução deste projeto e, afirma que:

A proposta embrionária do Liceu do Paracuri se assentou em quatro bases quais sejam: parte pedagógica ; estrutura física; plano de Saneamento básico e recuperação ambiental do bairro; e uma base comunitária. A primeira buscou integrar pesquisa e ensino, envolvendo a educação formal e informal, constituída de oficinas vocacionais e profissionais, e extensão formada de cursos profissionalizantes básicos e cursos de capacitação de recursos humanos, diagnóstico sócio-econômico e cultural, mutirões comunitários, dentre outros eventos, os quais visavam assegurar a organização social dos comunitários. A segunda foi projetada para abrigar 1.200 alunos. A terceira seria desenvolvida por instituições públicas parceiras. A última pilar teve sua criação oriunda da organização social dos ceramistas, “SOAMI”, que conseguiu eliminar cinco grupos de atravessadores na venda de cerâmica, o que resultou na implantação: de uma feira de escoamento de cerâmica da região – a “Feira do Paracuri”, na orla do Rio Guamá em Icoaraci e num Centro Cultural e Biblioteca de bairro no LEAO com O Programa Mala do Livro, criado pela pensadora na época em que foi secretária de cultura do Distrito Federal, e um Museu de Cerâmica (extinto posteriormente). Esta experiência integrou ao Liceu os Mestres de Ofício com sua sabedoria popular com a proposta de ação integrada para a formação dos educandos entre esses profissionais.” (MARTINS, s.d, p.5)

Conjuntamente á proposta do governo municipal da época, a qual já pautava sua atuação na institucionalização de atribuições e competência municipais de educação, surge “Mestre Raimundo Cardoso”, nascido no interior do Pará e, cuja trajetória pessoal sempre esteve vinculada a arte cerâmica familiar, como uma das pessoas que auxiliou na idealização deste projeto, que mais tarde seria projetado por Laís Aderne e operacionalizado pela gestão pública municipal (1993 -1996).

Segundo relato da atual coordenadora do Núcleo, Mestre Cardoso necessitou ficar seis (6) anos em São Paulo por motivos de saúde e aproveitou a oportunidade para visitar algumas faculdades, como: USP, Liceu de São Paulo, Mackenzie, com o intuito de verificar práticas alternativas de gestão da expressão artística, face ao incômodo que sentia com o rumo que o artesanato de Icoaraci estava trilhando, ou seja, a comercialização das peças cerâmicas utilitárias, negligenciando todo um saber popular advindo dos antepassados indígenas que eram utilizados nas peças cerâmicas de cunho artístico.

¹⁵ Educadora especializada em Estudos de Cultura e Sociedade.

Ao se deparar com as práticas da cidade de São Paulo teve a idéia de transpor o que viu, acerca da integração entre formação acadêmica e oficinas vocacionais e profissionalizantes, para cidade de Belém, especificamente para o distrito de Icoaraci. Assim, começou a estudar a possibilidade de materializar um projeto que pudesse aliar o saber pedagógico à formação profissionalizante, como forma de resgatar a preservação da cultura ceramista local.

Ao chegar a Belém procurou, em 1995, a SEMEC, para que a secretária, que era sua amiga pudesse intermediar pauta de discussão junto ao governo municipal da época, acerca da criação de um Liceu. Esta idéia foi fortalecida pelo momento histórico no Brasil que era propício à expansão dos Liceus. Contou também com o apoio Laís Fontoura Aderne¹⁶ pertencente à Universidade de São Paulo, que ajudou desde a concepção embrionária até operacionalização do projeto Liceu do Paracuri, inclusive disponibilizando assessoria periódica.

Dando (1996) elucida que anteriormente a inauguração do Liceu do Paracuri havia sido preparado um plano político-pedagógico que priorizava a conjugação entre educação formal e profissionalizante, baseado no regimento das escolas municipais de Belém.

Assim, foi inaugurado em 19 de março de 1996 o Liceu Escola de Artes e Ofícios “Mestre Raimundo Cardoso” que se assentou na proposta inicial de ensinar a arte de produzir cerâmica associando-a ao ensino regular com oferta para Educação Infantil, Educação Fundamental e Educação de Jovens e Adultos, bem como oficinas por meio do Núcleo de Artes Profissionalizantes para mapear e sensibilizar vocações para o artesanato, com intuito de melhorar a qualidade de vida da comunidade carente do Paracuri valorizando a cultura local por meio de linguagens artísticas

Desta feita, o Liceu do Paracuri nasce subsidiado por um projeto pedagógico que privilegia a interseção dentre cultura e ambiente, por meio da integração entre comunidade escolar e cultura local. E a relevância do mestre Cardoso articula-se a necessidade desde 1993 em gestar uma concepção escolar auto-sustentável pautado em uma concepção educativo – ambiental

Ferreira ao ser referenciado por Ferrete (2005) enfatiza que SEMEC disponibilizou curso de capacitação no ano de inauguração do Liceu do Paracuri,

¹⁶ educadora especializada em Estudos de Cultura e Sociedade.

com equipe composta de professores do ensino regular e de artistas, ceramistas de Icoaraci, assistentes de professores, um técnico de preparação de argila, um técnico em forno e um professor de esculturas.

Logo, o diferencial do projeto do Liceu do Paracuri, em relação a outras escolas e aos outros ateliês e oficinas pautou-se na preservação da tradição indígena em relação aos métodos de fabricação. A posposta inicial foi ofertar aulas em sala pela manhã e, à tarde oficinas, que seriam operacionalizadas com aulas teórico - práticas sobre cerâmica, sob a égide de uma proposta interdisciplinar.

Todavia, até 2004 a proposta inicial que alicerçou o projeto político pedagógico do arranjo estrutural Liceu do Paracuri ainda enfrentava dificuldades devido certa descontinuidade da proposta inicial. Estes pontos diziam respeito à: proposta interdisciplinar; ao caráter auto-sustentável das oficinas de madeira que nunca aconteceram e; aos cursos previstos para os primeiros anos, que não foram realizados para os professores e mestres – artesãos assim como não foram montados laboratórios, como o de informática¹⁷ (FERRETE, 2005, p.90).

4.1.1 Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizante Laís Aderne

O núcleo de oficina e artes profissionalizante nasce de uma proposta integradora entre saber conhecer e saber fazer, por meio do mapeamento de vocações para a arte cerâmica, contribuindo significativamente para a institucionalização do arranjo estrutural Liceu do Paracuri, na medida que este é o elo entre a educação formal e a arte popular cerâmica.

O primeiro formato de gerenciamento, que hoje se materializa na gestão de oficina de artes foi por meio da constituição de uma associação¹⁸ chamada de Sociedade de Artesãos e Amigos de Icoaraci (SOAMI) com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, fundada em 01 de agosto de 1995.

O propósito desta associação respaldou-se na necessidade de unir forças coletivas para comercializar a arte cerâmica de Icoaraci, por meio da união entre

¹⁷ Segundo informações verbais (FERREIRA, 2004; CARDOSO, 2004; GOMES, 1997; FREIRE, 1996)

¹⁸ organização resultante da reunião legal entre duas ou mais pessoas, com ou sem personalidade jurídica, para a realização de um objetivo comum

artesãos e comerciantes, direcionando – se para as atividades de artesanato e alimentação.

Destarte, a SOAMI foi constituída para tirar os artesãos das mãos dos atravessadores, que pagavam um baixo preço pelas peças artesanais, já que não havia expectativa de comercialização de suas peças, o que os sujeitava a certas condições desfavoráveis.

Face ao exposto a SOAMI passou a ser uma alternativa para comercialização dos produtos cerâmicos gerando uma nova perspectiva de vida e trabalho alicerçada em práticas de autogestão, o que impactou na melhora financeira, bem como na capacitação dos artesãos por meio de cursos ¹⁹ sobre o grafismo e assimetria das peças cerâmicas, tidos como um diferencial competitivo da arte milenar indígena.

A partir de 1996 com o nascimento do Liceu do Paracuri é concomitantemente integrado a esta estrutura o Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizante Laís Aderne, parte integrante de uma proposta interdisciplinar focada na tríade: saber conhecer; fazer e; aprender. Assim, além do ensino fundamental, os alunos passam freqüentar e participar das oficinas vocacionais e sensibilizadoras de cerâmica, expressão corporal, panificação, dentre outras, o que incentiva o caráter cooperativo entre escola, oficina, professores, mestres de ofício e comunidade do bairro.

Hoje, com mais de 10 anos de criação, a gestão do núcleo já passou por diversos gerenciamentos, mas nos últimos quatro anos conta com a presença de uma gestora, artesã e esposa do falecido mestre Cardoso.

A gestão da oficina no presente ano tenta recuperar a identidade e o sentido pedagógico do projeto, no que concerne a existência de uma integração entre ensino e profissionalização, devido às transições de governo no município terem acarretado dificuldades, como certa desarticulação entre a proposta de ensino fundamental e as oficinas, que hoje, de certa forma, estão sendo superadas, por meio da união de esforços existente entre os professores de ofício, a coordenação do núcleo com apoio da direção e professores do Liceu.

¹⁹ Destaque para o SEBRAE – Agência de apoio ao empreendedor e pequeno empresário

5 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo aborda-se a metodologia de pesquisa utilizada para possibilitar o alcance dos objetivos propostos, tendo em vista uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

5.1 Tipo de estudo

O presente estudo realizou-se na perspectiva da abordagem qualitativa, pois abre possibilidade em enfatizar o registro de conteúdo do discurso dos sujeitos participantes, em seu ambiente natural. É do tipo descritivo, na medida em que descreve e analisa a criação e sustentação da gestão organizacional do núcleo do Paracuri, à luz da Teoria Institucional.

As possibilidades da pesquisa qualitativa visam descrever a complexidade de um problema, analisando interação entre variáveis mediante um maior nível de profundidade sobre o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1985).

Ancorou-se na fenomenologia, como método, pois parte da noção de intencionalidade, preocupando-se assim em descrever e, não em analisar e explicar. Segundo Gil (1999, p. 32), *“a intenção da fenomenologia é proporcionar uma descrição direta da experiência tal qual ela se apresenta [...]”*. Neste sentido, este estudo que foi delimitado na realidade do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne, vinculado ao arranjo estrutural Liceu Escola de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso tem caráter descritivo por entender que:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variável definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2004, p. 47)

Corroborando com o exposto, Triviños (1987), elucida que a fenomenologia:

É o estudo das essências, e todos os problemas, segundo ela, tornam a definir essências: a essência da percepção, a essência da consciência. Mas

também a fenomenologia é uma filosofia que substitui as essências na *existência* e não pensa que se possa compreender o homem e o mundo de outra forma senão a partir de sua "facticidade". (TRIVIÑOS, 1987, p. 43)

Desta feita, optou-se por um estudo de caso, considerando a criação e sustentação do Núcleo de Artes e Oficinas, como um acontecimento específico que se coaduna com o relato de seu desenvolvimento, ao longo de um período de tempo. Yin (2005, p.32) elucida que o estudo de caso "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

A escolha por um estudo de caso de organização deu-se, em função de se fazer um recorte do universo de liceus implantados em Belém, no mesmo período, com disponibilidade de fontes de consulta disponíveis.

5.2 Coleta de dados

As pesquisas qualitativas geralmente utilizam técnicas de observação e entrevista para obter as informações necessárias para elaboração do trabalho, por explorarem a complexidade do problema (RICHARDSON, 1985).

Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista e, a análise de documentos. Os dados primários foram coletados mediante a utilização da entrevista semi- estruturada que, segundo Selltiz et al. (1974) tem a função de captar e apreender os sentimentos e crenças dos sujeitos. Os dados secundários foram coletados via meio eletrônico na captura da dissertação de mestrado de Guedes (2006), que traz um contributo com base em pesquisa documental sobre a política educacional do governo municipal Hélio Gueiros (1993 a 1996), bem como a série "Caminhos da Educação" publicada pela SEMEC entre os anos de (1993 a 1996) os quais subsidiaram a compreensão da institucionalização do Liceu do Paracuri.

As entrevistas foram realizadas no Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne, o que possibilitou a observação direta das condições ambientais de trabalho da organização. Foi disponibilizado, pela coordenadora do núcleo acesso as dependências que guardam o acervo da memória escrita e pictórica do núcleo, assim como rélias da cerâmica desenvolvida nas oficinas.

Foram entrevistados a coordenadora do núcleo, três professores de arte cerâmica e um professor de música e artes, totalizando quatro, de um universo de 22 professores, que compõe o quadro do núcleo. Os encontros foram previamente agendados, para atender aos interesses dos respondentes e, foi solicitado aceitação e prévio consentimento dos entrevistados, a fim de que as transcrições posteriores pudessem ser convalidadas.

A seleção dos sujeitos da pesquisa atendeu a critérios pré-estabelecidos: em relação à coordenadora do núcleo se deu, pela participação da mesma na trajetória histórica do arranjo do Liceu do Paracuri desde 1996; pela convivência pessoal e profissional com “Mestre Cardoso”, o idealizador do projeto entre ensino regular, ateliês e oficinas de arte cerâmica, bem como por sua experiência na gestão da infraestrutura administrativa do núcleo desde 2006 e, quanto aos professores pesquisados foi considerado o fato de terem sido sujeitos co-partícipes da trajetória histórica do projeto do núcleo, desde o processo embrionário do arranjo do Paracuri, ou tenham sido integrados à gestão do núcleo há mais de quatro (04) anos.

As entrevistas foram conduzidas de maneira espontânea o que possibilitou que os sujeitos deste estudo respondessem as questões expressando suas opiniões e interpretações a partir de sua experiência profissional no núcleo. Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, o estudo optou por nominar os sujeitos como: “C” (para coordenadora) e “P1”, “P2”, “P3” e “P4” (para os professores).

O roteiro de entrevistas congregou perguntas comuns tanto para a coordenadora quanto para os professores do núcleo em relação: a gestão organizacional - dilemas e perspectivas do Núcleo de Artes e Ofícios Liceu do Paracuri; organização cultural - crenças e significados; e percepção dos atores acerca da influência ambiental.

Vale ressaltar que o roteiro teve questões direcionadas para a coordenadora do núcleo no que concerne: a relevância do Mestre Cardoso no processo histórico do arranjo estrutural do Liceu do Paracuri; adequação de regras e normas que advém da influência do contexto institucional que o núcleo está inserido; e a busca de referência em outras organizações que pudesse subsidiar a posposta de aliar ensino formal e profissionalização ceramistas. Para os professores procurou-se argüir mais especificamente sobre a atuação do núcleo no meio social e ao desempenho deste para a validação da profissão dos professores ceramista.

A ênfase nos questionamentos feitos aos sujeitos da pesquisa permitiu descrever a tomada de decisão no que se refere à relação organização-ambiente. Para tanto, foi preciso analisar: as atividades desenvolvidas, a atuação no núcleo, a razão de estarem ali, valores e princípios que os levaram a trabalhar na organização.

5.3 Tratamento dos dados

Uma vez que a coleta de dados foi efetivada, posteriormente realizou-se para efeitos de análise dos dados a transcrição e organização do conteúdo da fala dos sujeitos entrevistados, tendo como unidade de registro a frase, com base em categorias e subcategorias conforme a técnica de análise de conteúdo. (BARDIN, 1997).

A opção deste estudo foi pela análise do tipo temática [categorial], que segundo Bardin (1997, p. 153), “possibilita operações de desmembramento do texto em unidades e categorias segundo reagrupamentos analógicos”.

A pré-análise, segundo Bardin (1997, p. 95), “corresponde a uma etapa que tem por objetivo [...] sistematizar as idéias iniciais” a partir da leitura dos discursos dos sujeitos que emergiram das respostas às questões formuladas, assim, foi considerado o parágrafo como unidade de contexto e, as frases como unidade de registro. Em seguida foram feitos o recorte das unidades de registro que constituiu um inventário, posteriormente foi realizado o agrupamento das unidades de registro por unidade semântica. Assim, iniciou-se o processo categorial por meio de palavras-chaves que foram constituídas em subcategorias empíricas. Estas receberam a codificação referente à sua categoria de origem para tratamento quantitativo por meio da contagem das recorrências absolutas que possibilitaram a realização das inferências interpretativas, mediante os objetivos do estudo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo objetivou-se apresentar as descobertas encontradas por meio da pesquisa de campo, relacionando-as ao aporte teórico subjacente. Foi dividido em quatro seções, quais sejam: institucionalização do arranjo estrutural Liceu do Paracuri; gestão Organizacional do núcleo:dilemas e perspectivas; organização cultural e; contexto ambiental, para atender aos objetivos do estudo.

6.1 A institucionalização do Liceu Escola de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso

A existência da institucionalização do Liceu do Paracuri foi constatada, na medida em que este arranjo passa a refletir as histórias, as pessoas e grupos da organização, auxiliando na proteção de uma identidade coletiva. Corroborando Scott (1994) diz que a institucionalização é o processo pelo qual os indivíduos aceitam uma definição partilhada da realidade social independentemente dos próprios pontos de vista ou ação dos atores.

Ao fazer uma análise da trajetória histórica do Liceu do Paracuri a coordenadora do núcleo revelou o papel assumido pelo mestre Raimundo Cardoso quanto à influência na idealização de uma proposta que pudesse conduzir a melhoria da qualidade de vida do bairro do Paracuri.

Esta frisou a trajetória pessoal e profissional do mestre na inserção da arte cerâmica vinculando-a desde a sua infância até sua atuação na confecção de peças e réplicas, o que possibilitou a abertura de caminhos à pesquisa, para estudos de acervos arqueológico oriundos dos antepassados indígenas via Museu Emílio Goeldi, que, conseqüentemente, ampliou a demanda da produção das obras do mestre tanto no Brasil quanto no exterior.

Raimundo veio de uma cultura familiar que sua mãe fazia peças utilitárias de barro e cerâmica, depois chegou a trabalhar em fábrica de couro, representante de remédio e na igreja evangélica... mais tarde conheceu meu primo que trabalhava no museu Emílio Goeldi que deu entrada para nós na parte arqueológica do museu, o que ajudou a retomar a sua raiz... lá fizemos pesquisa, peças e réplicas e a partir daí começamos a ser convidados para fazer trabalhos no exterior em países como Estados Unidos, Alemanha e , no Brasil, a convite do Itamarati. (C)

Face ao discurso da coordenadora o mestre Cardoso tinha o sonho de criar uma escola em sua própria casa para educar crianças e idosos no bairro do Paracuri, mas com base nas pesquisas documentais já havia necessidade de investimento no ensino fundamental na cidade de Belém.

O sonho de Raimundo era ter uma escola em nossa própria casa para ensinar crianças e pessoal de 3ª. idade. Ele nessas andanças contou com o apoio de pessoas como a Laís Aderne e Lalada ligadas a universidades de São Paulo que o ajudaram desde a concepção embrionária do projeto até a sua operacionalização, inclusive dando assessoria periódica. (C)

Assim, o papel desempenhado por mestre Cardoso ajudou na difusão de valores, já que se destinou a preencher as necessidades da situação social de exclusão e pobreza do bairro do Paracuri. A influência por este desempenhada esteve vinculada a *definição “da missão e do papel da instituição, a encarnação institucional da finalidade, defesa da integridade institucional e apaziguamento do conflito interno”*. (SELZINICK, 1971, p. 52 e 53).

Contudo, verificou-se que o discurso da coordenadora não fez referência a pressão externa de institucionalização da educação municipal, via exigência político-legal sob a égide da LDB (1996).

Antecipando – se a esta regulamentação as ações governamentais da gestão municipal do prefeito Hélio Gueiros face à pobreza urbana se respaldou em três eixos, quais sejam: tratamento do município sob a ótica do desenvolvimento sustentável; definição da qualidade de vida que o município deveria perseguir; e destaque da educação básica reconhecida como principal estratégia do desenvolvimento humano moderno. (GUEDES, 2006).

Assim sendo, inferiu-se uma convergência de interesses para materialização de um projeto arrojado e sistêmico, alicerçado em eixos: pedagógico; físico; saneamento básico e recuperação ambiental e; comunitário via integração escola e oficinas vocacionais e artísticas, dado ao momento histórico, político, social, econômico e cultural vigente.

Verificou-se que a intermediação entre mestre Cardoso e a prefeitura municipal na gestão de Hélio Gueiros foi viabilizada pela secretária de educação Therezinha Gueiros, que contrataram a assessoria da professora Laís Aderne para projetar uma concepção diferenciada, que valorasse a educação formal à cultura

popular que ficaria situado na comunidade do Paracuri. Isto fica claro nos excertos a seguir, tanto da coordenadora quanto do professor (P1):

Laís Aderne na verdade foi quem materializou em um projeto a idéia de Cardoso. Assim, o sonho do meu marido que era de aliar o ensino ao artesanato, por meio de oficinas profissionalizantes, teve início a partir de uma proposta de ensinar a arte de produzir cerâmica associando-a ao ensino regular com propósito de melhorar a qualidade de vida da comunidade. (C)

A mentora do projeto, Laís Aderne objetivava um trabalho com valor cultural. Ela já tinha conhecimento do estudo cerâmico em outras partes do mundo, inclusive no Japão, mas nada se comparou ao que ela viu aqui em Icoaraci, mais de quinhentas famílias sobrevivendo da cerâmica. O que despertou a sua atenção foi o trabalho diferenciado do nosso grafismo. Junto com a Laís vieram pessoas de São Paulo, como o professor Paulinho para ensinar novas técnicas e, isso se uniu a proposta do mestre Cardoso que buscava retratar e divulgar a cultura milenar da arte cerâmica por meio técnico e científico. (P1)

Constatou-se, então, que a estrutura Liceu do Paracuri emergiu face autonomia advinda pelo amparo legal da LDB que incumbiu os municípios de organizar seu próprio sistema Municipal de Ensino. Logo, a gestão municipal de Belém teve que adequar às normas educacionais à realidade local sob estratégias relacionadas ao desenvolvimento sustentável; qualidade de vida e; educação básica

Compreendeu-se que a institucionalização do arranjo Liceu do Paracuri foi fortemente influenciada por variáveis político – legais sob a égide da LDB tanto em relação à imperiosa necessidade de descentralização das competências educacionais públicas quanto ao anseio político da gestão municipal de Belém, sob a condução do prefeito Hélio Gueiros, em experienciar, anteriormente a entrada da vigência da lei, um modelo intitulado “Unidades de Educação para o Desenvolvimento Sustentável (UEDS).

Um desses locais contemplados foi o bairro do Paracuri, devido ter sido considerado carente, com baixa qualidade de vida, precárias condições de profissionalização, além de baixo investimento na educação infantil e fundamental.

Robbins (2002) elucida que uma organização para se tornar institucionalizada precisa adquirir vida própria, ou seja, passa a não depender de fundador ou qualquer ator organizacional, na medida em que adquire seu valor está em si mesma e, não nos produtos e serviços que produz.

Assim, este arranjo foi instituído porque representou um ato legalmente válido e legítimo e, institucionalizado por estar “*embebido de valor para além dos requisitos*

técnicos da função que preenche” (SELZNICK, 1972) Desta feita, quando uma organização adquire uma identidade própria distinta torna-se uma instituição:

Isto envolve a tomada de valores, maneiras de agir e acreditar que são sumamente importantes para sua própria salvaguarda. Daí em diante, a autopreservação torna-se mais que uma simples sobrevivência organizacional: transforma-se na luta para preservar a identidade do grupo face a novos problemas e circunstâncias estranhas (SELZNICK, 1971, p. 19).

Neste sentido emerge o conceito de organização institucionalizada que faz alusão ao funcionamento da organização como um organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente, além de funcionar como um sistema de conhecimento já que a perpetuação de sua histórica repousa em uma rede de significados subjetivos entre coordenadora e os professores de ofício e arte cerâmica. (SMIRCICH, 1983)

De posse que um dos objetivos da pesquisa visou traçar breve retrospectiva histórica da institucionalização do Liceu Escola de Artes e Ofícios Mestre Raimundo Cardoso, conclui-se que a estrutura formal Liceu do Paracuri conseguiu emergir em decorrência de demandas educacionais, bem como devido a um processo de articulação entre escola para ensino e núcleo profissionalizante. Este sendo, *sine qua non* para articular o intercâmbio entre o *Liceu e a comunidade. Logo, a legitimidade social é garantida tanto pelos membros pertencentes a esta estrutura, quanto pela sociedade em geral, o que revela alto teor simbólico.por carregar alto valor cultural.*

6.2 Gestão organizacional: dilemas e perspectivas do Núcleo de Artes e Ofícios Liceu do Paracuri

É oportuno pontuar que o primeiro formato de gerenciamento, que hoje se materializa na gestão de oficina e artes, situada no Liceu do Paracuri, foi constituído do por meio de uma associação (organização resultante da reunião legal entre duas ou mais pessoas, com ou sem personalidade jurídica, para a realização de um objetivo comum.) cujo processo embrionário vincula-se a SOAMI (Sociedade de Artesãos e Amigos de Icoaraci) existente até hoje e, que se destaca pelas atividades de artesanato e alimentação.

Mas, a partir da inauguração do arranjo Liceu do Paracuri o núcleo deixou de ser uma associação e, passou a constituir-se em uma estrutura formal vinculada ao processo escolar. Assim, ao longo de sua constituição histórica emergiram dilemas referentes à boa condução da gestão organizacional do [este] núcleo, assim revelada:

Os impasses as transições de governo municipal trouxeram algumas dificuldades e hoje o núcleo como parte integrante do Liceu tenta recuperar a identidade e o sentido pedagógico inicial do projeto. E também as mudanças na gestão da coordenação da oficina, pois antes de mim já passaram 4 coordenadores com perfis diferentes: professor de artes; com curso superior em pedagogia; formação em turismo e também um professor da própria escola. (C)

Constatou - se que os impasses enunciados na fala da coordenadora dizem respeito tanto a questões internas referentes ao rodízio de profissionais na condução do gerenciamento do núcleo quanto, a questões externas - vinculadas ao aporte da gestão pública educacional municipal, em decorrência das transições governamentais.

Inferiu-se pela fala da coordenadora que o rodízio de pessoas na condução da gestão do núcleo ao longo dos anos foi mediante indicação política referendada pela Secretaria de Educação Municipal (SEMEC), o que refletiu na falta de sincronia e perpetuação de trabalhos continuados na interface entre escola e oficinas vocacionais e artísticas. Entendeu-se já que o gestor do núcleo necessita ter papel de ligação na dinamicidade de uma proposta interdisciplinar, com intuito de aliar a escolarização convencional à profissionalização identificada com a cultura local.

Percebeu-se, também, que a indicação da atual coordenação do núcleo se deve ao fato de ter sido co - partícipe no processo da arte cerâmica no Paracuri aliado ao fato de ser ex- esposa e companheira de trabalho do mestre Raimundo Cardoso.

De posse do conteúdo da fala a coordenadora, outro dilema apontado para a gestão do núcleo foi o alto grau de dependência a incentivos governamentais, conforme excerto a seguir:

Desde o projeto nascido em 96 e principalmente depois do falecimento de meu marido mudou muito as coisas aqui porque após vários governos já se percebe certa desarticulação entre a proposta de ensino fundamental e as oficinas, mas que hoje, de certa forma, está sendo superada por meio da união existente entre os professores de ofício, a coordenação da oficina e o Liceu como um todo. (C)

Assim, mudanças governamentais trouxeram a descaracterização da atuação do núcleo por fatores como: contexto político – partidário; resistência dos artesãos em buscar conhecimentos objetivando adaptar-se a novas tecnologias para a confecção do trabalho cerâmico e; pela dificuldade em integrar o sentido pedagógico da escola as oficinas posto que a emissão de certificação aos alunos para atuar no mercado de trabalho vincular-se para o ensino médio, não abrangendo o fundamental, conforme enfatizam (P2) e P(3):

Mudanças governamentais descaracterizaram o núcleo, porque cada governo quer dá a sua cara ao projeto. A maior resistência a mudança também esbarra naquele artesão fechado a mudança, digo, para novas técnicas, conhecimentos e equipamentos. (P2)

A proposta veio como uma coisa nova, uma nova expectativa. Só que tudo que é novo assusta. Há rejeição à mudança. Conforme foi mudando a política governamental. Hoje retoma um pouco o projeto inicial, mas falta alguma coisa para integrar mais o pedagógico à oficina, que veio dar oportunidade para a profissão de ceramista, mas o que esbarra é que só o governo possui nível médio, e como só temos o ensino fundamental ao podemos dar certificação das oficinas para os alunos. (P3)

Apesar dos professores (P1) e (P4) não terem feito alusão quanto aos dilemas da gestão, observou-se consenso nas falas da coordenadora e dos professores (P2) e (P3) ao atrelar o fator das transições governamentais municipais como a causa principal de descompasso da proposta inicial entre escola e oficina.

Contudo, as perspectivas para esta gestão estão esboçadas na fala dos professores, com base na reprodução do conteúdo das mesmas:

Aqui fazemos um trabalho diferente porque atendemos alunos e a demanda da comunidade. E o bom é saber que com o conhecimento que agente tem é possível ajudar a melhorar a realidade a nossa volta (P1)

Aqui o propósito das oficinas é servir a necessidade da escola e do Paracuri, apesar de muitas das vezes haver resistência dos artesãos da comunidade em aprender novas técnicas. (P2)

No núcleo temos uma boa condução da nossa coordenadora que nos dá certa liberdade para se desenvolver um trabalho em conjunto. (P3)

Estou há pouco tempo aqui, mas sei que como professor de artes nos é dado a possibilidade de trabalhar a arte cênica com o resgate cultural do aluno por meio da fala, corpo, movimento..... (P4)

Entende-se que o núcleo prioriza uma gestão compartilhada, pois prioriza a abertura para manifestações de idéias, sendo relevante o conhecimento de cada ator organizacional neste processo. Os membros que compõem o espaço

organizacional do núcleo de artes e oficinas estão dispostos a intercambiar experiências e repassar o conhecimento adquirido para alunos e para a comunidade, a exemplo de novas técnicas na confecção de artes cerâmicas.

Outra perspectiva enunciada referiu-se as rotinas e formalização dos trabalhos desenvolvidos pelo núcleo Laís Aderne que se articulam mesmo que de forma indireta a gestão geral do Liceu, por meio da parceria entre a direção e professores da escola e à coordenadora e professores do núcleo, conforme excerto seguinte:

A gestão se faz por união entre professores e mestres de ofício, através de atividades interdisciplinares. Quanto às perspectivas, hoje no local, além do ensino fundamental, os alunos podem optar por fazer as oficinas de: cerâmica, oficina da terra... os professores ajudam, mesmo não sendo disciplina obrigatória, instruindo seus alunos a freqüentarem nossa oficina... o projeto incentiva mestres e alunos a fabricarem a cerâmica e a exporem para vender ... é um trabalho cooperativo (C)

Verificou - se que a rotina de trabalho está vinculada as atividades pedagógicas desenvolvidas por meio da aprendizagem de ofícios diversos que capacitem tanto, para a formação acadêmica quanto, o mercado de trabalho.

Apesar da não obrigatoriedade quanto à participação dos alunos nas oficinas há um incentivo para despertar o interesse do alunado para a cultura local, principalmente na arte cerâmica, seguidas de atividades como: culinária; música e arte, dentre outras. Isto se deve principalmente de um trabalho com base em regularidade em reuniões que envolvem a coordenação do núcleo e os professores de ofícios numa integração interdisciplinar com os conteúdos programáticos desenvolvidos no percurso de escolarização.

Como um dos objetivos do estudo foi apontar os dilemas e perspectivas da gestão organizacional do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne frente à constituição sócio-histórica do Liceu do Paracuri, chegou-se a conclusão dos principais dilemas e perspectivas.

Quanto aos dilemas encontrou-se: as transições governamentais referente tanto ao distanciamento da concepção inicial deste espaço, desde inauguração estrutural do Liceu quanto à rotatividade de gestores na condução do núcleo via indicação política e; a dificuldade de inserção tecnológica para otimizar os trabalhos cerâmicos na comunidade do Paracuri, face a pouca abertura a mudanças pelos artesãos locais.

No tocante as perspectivas identificaram-se: a existência de uma gestão compartilhada via abertura de inserção de trabalhos cerâmicos junto a comunidade via fabricação e exposição de peças; a possibilidade de gestar um trabalho diferenciado balizado no resgate cultural por meio da fala, corpo, movimento e; a presença , na atual gestão de uma pessoa que foi co - participe do processo embrionário da arte cerâmica. junto ao mestre Cardoso.

O estudo dos modelos de gestão ajuda a simplificar a realidade, bem como a refletir o contexto em que se desenvolve. Destaca-se que apesar de não ter sido observado um único modelo de gestão predominante, foi enunciado traços de uma gestão compartilhada que se articula com um modelo clássico burocrático da gestão escolar do Liceu.

Deste modo, inferiu-se haver um modelo híbrido, que reflete uma realidade multifacetada, composta por gerenciamento de rotinas e formalizações, característicos da perspectiva clássica, do modelo humanístico vinculado a necessidade de pertencimento e de auto-realização, bem como do modelo contemporâneo institucional diante de condutas, normas e “assumidos” pelos atores e grupos sem resistência.

6.3 Organização cultural: crenças e significados

Morgan (2002) afirma que a cultura permite que as pessoas tenham padrões de entendimento sobre situações, fatos, eventos, dentre outros, e são estes padrões que ajudam- nas a enfrentar situações e subsidiar suas ações.

Deste modo, os valores e as crenças subsidiam o modo de ver e perceber uma cultura organizacional e, atuam como elementos subjetivos do conhecimento que ajudam a esclarecer um conjunto de idéias sobre uma dada realidade.

De posse da fala da coordenadora constatou - se que a união e o trabalho em equipe entre pais, professores, mestres de ofício e alunos foram citados como cernças importantes para a manutenção da cultura ceramista.

União entre o saber pedagógico e o saber local , com a atuação de professores e mestres de ofício trabalhando em equipe para a manutenção da cultura dos ceramistas de Icoaraci, visando despertar uma alternativa de melhoria da qualidade de vida dos mesmos. (C).

Para os professores, verificou-se que a importância do núcleo está vinculada às questões culturais, ao trabalho interdisciplinar, ao eixo sustentável do projeto escola - ofício, bem como ao processo educacional dos artesãos diante necessidade de incorporação tecnológica na confecção do trabalho cerâmico.

Na minha opinião o núcleo tem a finalidade de dar ao artesão melhorias de conhecimento e preencher o anseio dele, porque a maioria dos artesãos trabalham de forma errada. Cabe a nós ensinar as técnicas e abrir a mente para que eles possam criar coisas melhores com sua produção. A educação educativa ajuda muito agente. (P1).

Núcleo busca valorizar a cultura - é uma escola no bairro – mas o objetivo foi modificando e houve fuga das características principais, hoje ele está tentando se reaproximar de suas raízes. A importância do Núcleo está em trabalhar o lado interdisciplinar, mas se houver dispersão entre conteúdo formal versus a arte eu não vejo sentido do Núcleo existir, além da importância na parte tecnológica. O núcleo tem que fazer chegar essa tecnologia aos artesãos. (P2).

Núcleo está relacionado à própria escola Liceu que objetivou ser um projeto sustentável por causa do bairro, da cultura local. (P3)

Aqui no Núcleo a gente trabalha com o interdisciplinar, o educar com o prazer, por meio da atividade lúdica, ajudando a participar da formação da criança. (P4)

Inferiu-se que o núcleo está imerso em um espaço cultural e social o que subjaz o modo como este será gerenciado, ou seja, de acordo com demandas endógenas – da escola e, exógenas – da comunidade do Paracuri

Fleury; Fischer (1998) frisam que existe uma relação entre organização cultural e o processo de institucionalização, pois a cultura representa o conjunto de valores e pressupostos básicos que são expressos pelos significados atribuídos pelos membros da organização, agindo como elemento de comunicação e consenso, apesar de ocultar e instrumentalizar as relações de dominação .

Dessa maneira, a realidade deve ser entendida para além de dimensões objetivas, já que adentra em esquemas interpretativos ligados a subjetividade humana que permitem captar as maneiras de ver um contexto situacional.

As análises extraídas do conteúdo das respostas revelaram mais de um significado a respeito da crença quanto à importância do núcleo no contexto do Liceu do Paracuri.

Quando argüidos sobre o significado que o núcleo assumia para a vida pessoal e profissional a coordenadora posicionou sua fala manifestando alegria por estar à frente de um projeto que além de oferecer oportunidades à comunidade do

Paracuri, igualmente a possibilidade de inserção no tocante ao processo de transmissão do que aprendeu, acerca de sua vivência com a arte cerâmica, ao longo de sua experiência.

Dar oportunidade a comunidade – pais, professores e alunos – me sinto feliz em repassar conhecimento e me sinto útil, orgulhosa, o máximo. (C)

Percebeu-se que os significados enunciados pelos professores foram pautados na compreensão de como os eventos se apresentam na prática cotidiana, logo, foi identificado que o núcleo representa: cultura, esperança, perspectivas de trabalho e possibilidades de inserção de futuros ceramistas para o mercado de trabalho.

A essência do núcleo é a cultura é tipo uma banda em que você não vai lá para aprender, você vai para lá participar com o seu instrumento. (P1)

Esperança – uma possibilidade real para a vida do artesão, apesar da maioria ainda não ter percebido. (P2)

Surgir outra visão de trabalho, agregar novos conhecimentos e tecnologia, todo o dia, uma visão nova de tudo que eu sabia. (P3)

Vejo a possibilidade de abrir as portas para os filhos dos artesãos da comunidade e inseri-los. O Núcleo ajuda a não perca da cultura. (P4)

Assim, compreendeu-se que os atores pertencentes ao núcleo profissionalizante participam se envolvem em atividades que lhes façam sentido. Logo, os eventos vinculados ao tripé: escola- oficina- comunidade são traduzidos e materializados em ações coletivas, o que reflete na compreensão destes atores acerca do que são e, do que estão tentando fazer nessa realidade organizacional.

Ao mencionar sobre como eram transmitidos e repassados os hábitos e costumes para os integrantes do núcleo, observou-se que a coordenadora explicitou que há um ritual institucionalizado, posto que uma vez ao ano anterior ao início letivo há uma preparação de propostas entre escola e ofício que busca integrar os conteúdos programáticos dos professores com as oficinas vocacionais ofertadas regularmente pelo núcleo. Identificou-se que a transmissão e repasse de hábitos e costumes ficaram atrelados ao processo de ambientação por meio de curso de capacitação quanto à constituição do Liceu do Paracuri.

Todo mês de janeiro, na semana de caminhada pedagógica em que professores e mestres montam seus planos de aulas e suas propostas interdisciplinares. Antes da inauguração os mestres de ofício já tinham sido

escolhidos, no início eram entre 30 e 40, agora são 22 mestres. A ambientação ocorreu durante um curso de 3 meses sobre toda a estrutura técnica da cerâmica vinda de São Paulo. (C).

Dos professores pesquisados metade concordou com a coordenadora em relação à oferta do curso técnico de capacitação, datado do momento de lançamento do projeto, como tendo sido fundamental para o repasse e transmissão de hábitos e costumes, exceto (P3) que afirma ter inexistido processo de socialização ou ambientação e (P4) que pela não participação do nascedouro do arranjo estrutural do Liceu do Paracuri foi apresentado pelos colegas a trabalhar de modo interdisciplinar no tocante ao projeto escola – ofício.

Entrei por meio de um curso técnico de 240 horas que abordou sobre a história e a técnica da cerâmica proporcionado pelo grupo da Laís. (P1)

Soube que foi passado em um curso antes da inauguração da escola, mas não sei detalhes.(P2)

Não houve ambientação, na verdade participamos de um curso e após as horas foi distribuído quem seriam os mestres de ofício e quem seriam os auxiliares. Eu não tinha a parte pedagógica, somente sabia o ofício da arte cerâmica, mas com o tempo fui me aperfeiçoando. (P3)

Quando eu cheguei já havia uma coisa mais estruturada. Eu aprendi com amigos a trabalhar de maneira integrada. Eu fui apresentado para as pessoas. (P4)

Percebeu-se que os sujeitos deste estudo atrelaram o repasse de hábitos e costumes no núcleo somente ao projeto inaugural do Liceu do Paracuri, não conseguindo efetivamente explicar aquilo que ocorre de habitual e, o que está pautado em normas sociais, ou seja, em regras de comportamento.

Verificou - se por meio da interpretação do conteúdo da fala dos sujeitos pesquisados fatores que pudessem caracterizar a gestão organizacional do núcleo quanto ao sentido de existência e senso de pertencimento das pessoas o compõem, conforme sintetizado no quadro 05.

CRENÇAS SOBRE:	CARACTERÍSTICAS DA IDENTIDADE	NÚCLEO DE ARTES E OFÍCIOS LAÍS ADERNE.
O que é essencial	Definição da razão de ser, finalidade ou propósito	Unir o saber pedagógico com o saber local , com a atuação de professores e mestres de ofício trabalhando em equipe para a manutenção da cultura dos ceramistas de Icoaraci, visando despertar uma alternativa de melhoria da qualidade

		de vida dos mesmos.
O que é distintivo	A exclusividade de seu papel social e sua historicidade	Resgate da arte milenar dos antepassados indígenas, por meio da articulação entre o ensino e a arte profissionalizante.
O que é duradouro	Sua origem institucional, natureza histórica e sua representação da ordem institucional. As condições estruturais e estruturantes das práticas sociais	A natureza institucional retrata três momentos e, conseqüentes diferenças estruturais: <ul style="list-style-type: none"> • No início (1996) começaram com o aporte da prefeitura municipal. • Transição de governo municipal e alteração na articulação da proposta entre ensino e oficina de arte cerâmica, provocando algumas alterações no projeto inicial. • No presente momento encontra-se em processo de retomada do projeto embrionário – conjugação entre ensino e, oficina como fonte de renda para a comunidade do Paracuri no futuro.

Quadro 05: Aspectos característicos e distintivos da gestão Organizacional do Núcleo de Artes e Oficinas Laís Aderne.

Fonte: Adaptação Caldas e Wood Jr (2007).

Inferiu-se que é por meio da institucionalização do Liceu do Paracuri que o núcleo consegue refletir sua história, ou seja, sua identidade. Há um sentido de missão fortemente impregnado entre as pessoas que dele fazem parte, constituindo-se, assim, em um conjunto de valores organizacionais que garantem sua peculiaridade em relação a outras instituições.

Como um dos objetivos do estudo foi revelar as crenças culturais que subsidiam a atuação organizacional do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne, percebeu - se os atores do núcleo constroem sua realidade alimentados pelo sentimento de esperança, bem como oportunidades de inserção de futuros artesãos na cultura ceramista. Assim, conclui-se que a crença está estreitamente relacionada à representação de mundo dos sujeitos, desde que consigam significar o ambiente.

6.4 Percepção dos atores acerca da influência ambiental

A abordagem institucional não exclui a existência de organizações que pautem suas ações baseadas na lógica da eficiência por privilegiar a natureza técnica do processo produtivo, todavia mesmo o ambiente externo sendo um fenômeno objetivo passa a receber influências das interpretações humanas, mediante percepção e o significado atribuído pela subjetividade. Assim sendo, o

processo relacional organização-ambiente deve estar em consonância com padrões surgidos da interação dos elementos ambientais, para que seja reduzida a diversidade e instabilidade dos arranjos estruturais. (MACHADO-DA-SILVA;FONSECA; FERNANDES 2000).

Scott (1994) diz que as organizações pertencentes ao ramo educacional tendem a valorizar mais o ambiente institucional, principalmente por reforçar os papéis culturais na formação da realidade organizacional. Assim, inferiu-se que o núcleo sofre tanto pressões técnicas quanto institucionais, apesar deste último melhor se coadunar com o contexto que este espaço está imerso.

Pôde-se notar a presença do ambiente técnico uma vez que ele se traduz na trocas de bens e serviços, por meio de indicadores de eficiência e normas sociais. Este ambiente se torna evidente, já que os *outputs* gerados pela organização passam a ser controlados. Assim, este espaço oferece a possibilidade dos alunos mostrarem ao mercado icoaraciense o que estão aprendendo nas oficinas via exposição e venda de trabalhos desenvolvidos, bem como disponibiliza cursos de formação para a comunidade externa à escola sobre novas técnicas de fabricação da arte cerâmica, visando preparar ceramistas locais para incorporação de novas tecnologias, conforme falas a seguir:

O mercado daqui de Icoaraci sempre esteve mais focado para o foco utilitarista e até começamos a ensinar os alunos a preparar bloquetes para pavimentação de áreas de acesso ao núcleo, tendo em vista novas formas de mercado. (C).

Os alunos são convidados a expor e a vender as peças que confeccionam aqui na escola para o mercado de Icoaraci, É uma maneira de mostrar que o que estamos fazendo aqui dentro tem qualidade. (P1).

Vejo a possibilidade de abrir as portas para os filhos dos artesãos da comunidade e inseri-los via oferta destas oficinas.(P4)

Outrossim, percebeu-se a relevância do ambiente institucional, a partir da ênfase dada a manutenção do núcleo atrelado a adequação de regras e normas que advém da influencia do contexto institucional que estão inseridos:

Aqui funcionamos em prédios separados e temos alguma autonomia para trabalhar e pensar sobre as oficinas que promovemos, além de respeito dos colegas, mas pelo Liceu ser uma instituição educacional e o núcleo ser parte dele temos que seguir algumas regras e normas. (C).

Para Dimaggio; Powell (1991) as organizações não devem ser orientadas apenas para clientes, mas sobretudo para certos grupos de interesse que estejam em uma mesma linha de negócios (campo institucional), o que as força a se tornar mais similares umas das outras.

as organizações não competem apenas por recursos ou clientes, mas por poder político e legitimidade institucional, por adequação social e econômica. O conceito de isomorfismo torna-se uma ferramenta útil para compreender aspectos políticos e cerimoniais que permeiam muito da vida organizacional moderna” (DIMAGGIO; POWELL,1991 p.66).

Constatou-se que a atuação do núcleo no meio social pressiona-o a conformidade às regras instituídas pela sociedade, o que lhe garante legitimidade. Esta adequação vem, principalmente, pela força do Estado que prescreve certas normas institucionais, deixando antever a existência do isomorfismo coercitivo.

Apesar de certa liberdade para o desenvolvimento de trabalhos internos, estamos muito amarrados em exigências de cada governo e, isso engessa um pouco algumas estratégias aqui no núcleo.(P2).

As influências políticas e problemas de legitimidade correspondem ao isomorfismo coercitivo, já que resulta de pressões tanto formais como informais exercidas sobre uma organização por outras organizações das quais ela é dependente. Neste sentido, destaca-se o contexto educacional a partir de exigências feitas pelo governo federal aos entes municipais em assumir a responsabilidade pela política educacional em seus municípios. (LDB ,1996)

Também foi destacado pela coordenadora que ela e mestre Cardoso, por motivos de saúde dele, eles precisaram morar durante seis anos na cidade de São Paulo, o que contribuiu para que o mesmo pesquisasse outras realidades que pudessem subsidiar o ensino regular à arte cerâmica.

Por motivos de saúde eu e meu esposo fomos para São Paulo e ficamos lá por 6 anos, e ele mesmo doente aproveitou o momento para visitar algumas faculdades, como: USP, Liceu de São Paulo, Mackenzie... e resolveu transpor o que viu, em relação ao trabalho, a história e a origem das peças cerâmicas para Icoaraci. (C)

Corroborando Selznick (1971) menciona que as organizações diante das incertezas podem assumir um comportamento mimético, sendo este mais compulsório do que a intencionalidade racional para solucionar problemas.

Percebeu-se que mestre Raimundo buscou referência em organizações, especificamente Liceu de São Paulo, para que pudesse balizar o seu intento de aliar

ensino formal a profissionalização ceramista. Inferiu-se na articulação entre fala da coordenadora e pelas pesquisas documentais que as atividades do núcleo nascem da convergência de interesses tanto pessoal quanto governamental, à semelhança de outros modelos organizacionais considerados exitosos. Este processo de imitação visou minorar a insegurança de formalizar o arranjo Liceu do Paracuri.

Acerca da influência desempenhada pelo núcleo para a validação da profissão de ceramistas, os professores posicionaram suas falas de modo consensual quanto a maior validação perante a sociedade de seu ofício após a existência do núcleo, conforme excertos a seguir:

Eu era ceramista e com a vinda do núcleo precisaram contratar professores para atuar no núcleo, isso melhorou a nossa vida, porque agora eu sou professor ceramistas. (P1)

Antes eu trabalhava em olarias com ceramista local, mas com a estrutura do Liceu e as atividades do núcleo houve demanda para contratar professores para atuar ensinando nossa arte cerâmica aos alunos do ensino infantil e fundamental, o que veio a melhorar minha vida. (P2)

Antes do núcleo eu que trabalhava por encomendas, principalmente vindas de fora, depois do núcleo eu sinto que aumentou meu raio de ação, porque eu tenho carteira de trabalho assinada, enfim, tenho respaldo na minha profissão de professor ceramista local. (P3)

Constatou-se que a maneira com que os professores ceramistas desempenham suas atividades, após o nascimento do núcleo, lhes garantiu reconhecimento social, na medida em que deixaram de ser somente ceramistas de olarias do bairro do Paracuri para adquirirem o *status* de pessoas detentoras de conhecimentos especializados no fazer cerâmico. Isto assegura a construção de identidade e legitimidade perante as demais organizações profissionais, sejam elas somente olarias ou somente escolas de ensino infantil e fundamental.

Larson (1977) ao ser referenciado por Aidar (2003, p. 86) afirma que o isomorfismo normativo é como o “esforço coletivo dos membros de uma ocupação de definirem as condições e métodos de seus trabalhos, para controlar e estabelecer uma base cognitiva e legitimação de sua autonomia profissional normativo.

O Núcleo constitui – se como uma área reconhecida da vida institucional, pois encontra aporte de recursos via gestão municipal, bem como tem consumidores pertencentes à comunidade do Paracuri e, principalmente turistas em busca de peças cerâmicas que resgatem o processo de fabricação dos antepassados indígenas. E, para conseguir aceitabilidade e reconhecimento deve se adequar as

exigências ambientais, com propósito de convergir suas atividades a forças – políticas, sociais, econômicas, culturais, entre outras.

Destarte, as ações escolhidas e operacionalizadas são influenciadas pelo contexto institucional – cultural, ou seja, as instituições buscam adequar suas ações e estruturas ao que é considerado socialmente válido. (SCOTT, 1994).

A relação organização – ambiente tem duas facetas: a do contexto técnico que está vinculado às exposições de artefatos, principalmente o cerâmico feito pelos alunos no decurso das oficinas, colocado à venda no mercado do bairro do Paracuri, bem como para interessados na cultura marajoara e tapajônica indígena oferta de cursos profissionalizantes vinculados a introdução de novas tecnologias para fabricação cerâmica que visam preparar a mão-de-obra local, visando aperfeiçoar traços e grafismo; a do contexto institucional, na medida em que os atores sinalizam que seu espaço organizacional está envolto por questões normativas da escola, bem como legais, atreladas ao Estado e, se mostram conscientes que a profissionalização do ceramista foi reconhecida a partir da sua inserção como professor do núcleo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender, como os atores do Núcleo de oficinas e artes profissionalizantes Laís Aderne percebem a inserção de sua organização no contexto sócio- econômico. Neste percurso, questões foram lançadas para analisar a institucionalização do arranjo Liceu do Paracuri, a gestão organizacional do Núcleo face aos dilemas e perspectivas gerenciais, as crenças e significados que subsidiam a organização cultural deste espaço, assim como, a influência ambiental, a partir da percepção dos atores que lá atuam.

Neste sentido, este estudo se assentou em referencial teórico direcionado para a elucidação dos modelos da gestão, mais especificamente, da Teoria Institucional advinda do modelo contemporâneo (HALL, 2004), como a mais apropriada, para desvelar o objeto de estudo no contexto em que se insere: o educacional, sem, contudo ter a pretensão de esgotar todas as possibilidades.

A Teoria Institucional traz contributos para o estudo da gestão organizacional do Núcleo, devido este espaço sempre ter sido permeado por contextos e interesses advindos do ambiente. Assim, a sobrevivência organizacional está ligada à capacidade de seus atores entenderem e gerirem os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto que atuam. (SCOTT, 1994).

Primeiramente, constatou-se que a institucionalização do arranjo Liceu do Paracuri emergiu face à exigência legal de autonomia da gestão educacional municipal (LDB, 1996), sendo materializada na política municipal de Belém (1993-996) sob comando do então prefeito Hélio Gueiros, em gestar as UEDS sob a égide dos pilares: desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e educação básica. Mas, a isso foi somado o interesse de Mestre Cardoso que idealizava um projeto que pudesse aliar ensino formal à profissionalização da arte cerâmica. Logo, a legitimidade social é garantida tanto pelos membros pertencentes a esta estrutura quanto pela sociedade em geral, o que revela alto teor simbólico, por carregar alto valor cultural.

Em segundo lugar, o Núcleo foi projetado para servir de elo entre as demandas da escola e comunidade, cujo propósito é instruir e capacitar mão-de-obra, principalmente a ceramista, para o mercado de trabalho, o que representa uma

possibilidade de melhoria da qualidade de vida para o bairro do Paracuri. A esta perspectiva inicial somou-se à abertura de cursos profissionalizantes, sob enfoque tecnológico, para artesãos da comunidade.

Contudo, ao longo da trajetória temporal, o núcleo se defrontou com dilemas de gestão principalmente quanto às transições governamentais referente tanto ao distanciamento da concepção inicial deste espaço, quanto à rotatividade de gestores via indicação política, além da resistência tecnológica, por parte dos artesãos para otimização dos seus trabalhos. Todavia, a gestão compartilhada da atual administração e a existência de um trabalho diferenciado balizado no resgate cultural foram pontuadas, como perspectivas positivas deste gerenciamento, pelos sujeitos da pesquisa.

Um aspecto revelado, mediante análise documental, foi o distanciamento da proposta inicial e a efetivação na realidade, da formação interdisciplinar articulando ensino e profissionalização, mediante a não obrigatoriedade de participação discente nas oficinas, dificultando as reais necessidades das atividades de trabalho, do núcleo. Assim sendo, a conformidade é buscada no sentido de garantir a manutenção organizacional, via melhoria do relacionamento e reconhecimento pela sociedade tendo, assim, precedência sobre o desempenho organizacional (MEYER, ROMAN, 1977).

Em terceiro lugar, percebeu-se que as crenças culturais que ajudaram a balizar cursos de ação organizacional do Núcleo decorreram de fatores institucionais (história, cultura, hábitos, valores), que passaram a representar um forte elemento sociocultural, na medida em que estes elementos simbólicos foram se perpetuando e, hoje, balizam o comportamento e as ações destes indivíduos, em sua prática cotidiana. Somado as crenças, os significados que os professores e gestora do núcleo enunciaram foram pautados na cultura, esperança, perspectivas de trabalho e possibilidades de inserção de futuros ceramistas para o mercado de trabalho.

A partir da percepção dos atores, foi revelado que processo relacional organização – ambiente, envolve tanto o contexto técnico, quanto o institucional. O primeiro via colocação no mercado de Icoaraci de produtos materializados pelos alunos da escola, buscando mostrar a eficiência e eficácia de atividades desenvolvidas nas oficinas. O segundo alicerçado por mecanismos isomórficos. (POWELL; DIMAGGIO, 1983).

Em quarto lugar, constatou-se a presença dos isomorfismos: o coercitivo via processo legal de validação do arranjo estrutural do Liceu por força do Estado; o normativo - que foi delineado a partir da profissionalização dos ceramistas, que passaram a atuar como professores do núcleo; bem como o mimético - face a imitação de outros modelos organizacionais, particularmente da cidade de São Paulo, que já trabalhavam com a articulação entre ensino e profissionalização, o que ajudou a minorar dúvidas quanto sua operacionalização em Icoaraci.

As limitações deste estudo estão vinculadas ao fato de alguns professores terem preferido abster-se de responder algumas perguntas o que dificultou, apesar de não inviabilizar o referido estudo. Vale mencionar, igualmente, que a pequena representatividade dos sujeitos pesquisados decorreu de dois motivos: o primeiro referente a indicação prévia da gestora e, o segundo decorrente do aceite pelos professores em participar da pesquisa de campo.

Almeja-se para pesquisa de doutoramento investigar a totalidade do espaço organizacional Liceu do Paracuri abrangendo uma perspectiva mais direcionada para o neo- institucionalismo sociológico, balizada no entendimento que organizações não são somente instrumentos mecânicos devido também sofrerem limitações em seus conhecimentos e, em sua capacidade de aprender e resolver problemas. (SIMON; MARCH, 1958)

Conclui-se que o estudo realizado enseja espaço para consultas, discussões, críticas e outras pesquisas sobre a gestão organizacional à luz da Teoria Institucional, permitindo o cotejamento com outras experiências semelhantes, que estimulem o interesse investigativo nesta perspectiva, pelas Instituições de Ensino Superior, de forma a contribuir para a formação de profissionais da administração.

REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, Ana de Fátima Pereira de Sousa. **Municipalização/descentralização do ensino**. UFPE. s/d. GT: Estado e Política Educacional / n. 05. Disponível em : <[http:// www anped. org.br](http://www.anped.org.br)>. Acesso em 30 nov. 2009.
- AIDAR, Marcelo Marinho. **A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 255 páginas.
- AMARAL SOBRINHO, José. **O plano de desenvolvimento da escola e a gestão escolar no Brasil** : situação atual e perspectivas Brasília: FUNDESCOLA, 2001.
- ANDRADE, Rogério Ferreira de. As análises institucionalistas nas organizações e o conceito de 'institucional'. Revista Caleidoscópio, no. 3, Liboa Edições Universitárias Lusófonas, 2003. Disponível em: <http://www.scribd.com/people/documents/8315539-rog-andrade>. Acesso em 18 abr. 2009.
- ASSUNÇÃO, Mariza Felipe. **A Política Municipal de Educação nos anos de 1990 na ilha de Caratateua / Belém - Pará**. (mimeo). Belém, UFPA, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, 1997.
- BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB nº 9394/96 3 ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1973.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1995
- BOUCHARD, Serge. Simple símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização. In: CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Volume III. São Paulo: atlas, 1996
- CALDAS, Miguel P; WOOD Jr, Thomas. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CALDAS, Miguel. P ; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998
- CARAVANTES, Geraldo R. et al. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005
- CARVALHO, Cristina Amélia; Vieira, Marcelo Milano Falcão. Sobre organizações, instituições e poder. IN: IN: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina

Amélia (org) **.Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2003.

CHANLAT, Jean François. O ser humano, um ser simbólico. In: CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Volume III. São Paulo: Atlas, 1996

COCHIA, Camilla B. Rodrigues, MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. **RAC**, Edição Especial 2004.

DAFT, Richard; WEICK, Karl E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 45, p. 73-86, 2005.

DANDO uma força ao talento. **O Liberal**, Belém, 4. ago.1 apud996. cartaz.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociologic Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO P. J. and POWELL, W. W. (Eds), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, 1991.

DUPUIS, Jean – Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Volume III. São Paulo: atlas, 1996

FERRETE, Rodrigo Bozi. **A Etnomatemática da ornamentação cerâmica icoaraciense praticada no Liceu do Paracuri**. (mimeo). Natal, UFRN, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. Ed. 2. São Paulo: Atlas, 1998

FRIEDBERG, Erhard. Organização. In: Boudon, R. (dir.). **Tratado de sociologia**. Trad. T. Curvelo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1995a. p.375-412.

GIL, Antonio c. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo:Atlas, 1999.

GRACINDO, Regina Vinhais. Sistemas municipais de ensino: limites e possibilidades. In: BRZEZINSKI, Iria (Org.). **LDB dez anos depois**: reinterpretação sob diversos olhares. São Paulo: Cortez, 2008.

GUEDES, Maria Gorete Rodrigues Cardoso. **Democracia e eleição de dirigentes escolares no sistema municipal de ensino de Belém**: análises e perspectivas.(mimeo).Belém, UFPA, 2006.

HALL, Richard. **Organizações, Estruturas e Processos**. 8 ed.Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, Suzana, B; CUNHA, Miguel P. (orgs). **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p.123-150.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Ed brasileira Volume 2, Parte III, capítulo 11, p. 219 -251. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Maria Terezinha R. Metodologias alternativas exitosas e a busca do desenvolvimento humano sustentável, s.d. Associação Brasileira de Ecomuseus e Museus Comunitários- **ABREMC**. Disponível em <http://www.abremc.com.br/artigos>. Acesso em 02 fev. 2010.

MELLO, Andreia de; Skackauskas Vaz. Burocratização e institucionalização das organizações de movimentos sociais: o caso da organização de prostitutas DAVIDA. Belo Horizonte, UFMG, 2007. Disponível em 20 jan. 2010.

MENDONÇA, J. R., & AMANTINO-DE-ANDRADE, J. (2003). Gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, 43(1), 36-48.

MEYER, John W. e ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n.2, p. 340-363, 1977.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991

PRATES, Antonio Augusto P. Organização e instituição no velho e no novo institucionalismo. In: RODRIGUES E MIGUEL (eds). **Novas perspectivas na Administração de Empresas**. Ed. Iglu, 2000

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELÉM: **Projeto de Criação e Implantação do Liceu Mestre Raimundo Cardoso**, Belém – PA: 1996. 17 p.

QUINELO, Roberto. **A teoria institucional aplicada à administração**. São Paulo: Novatec, 2007.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Ed 9. São Paulo: Person Editora, 2002.

RODRIGUES, Claudia Cimarelli; ANASTÁCIO, Mari Regina. Reflexões para concepção de modelos de gestão. R. **Spei**, Curitiba, v. 3, n.1, p. 49-63, jan./jun. 2002

ROSSETTO, Carlos Ricardo, ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 7, jan./jul. 2005

SACOMANO Neto, Mário; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & produção**. v.9, n.1, p.32-44, abr. 2002.

SARMENTO, Diva Chaves. Criação dos Sistemas Municipais de Ensino. In: **Educação e Sociedade**, vol. 26, p. 1363 – 1390, set./dez. 2005.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U., Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

_____ **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972

SCOTT, W. R., The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quartely**, 32, 493-511, 1987.

SCOTT, Richard W. Institutions analysis: variance and process theory approach. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. London: Sage, 1994. p. 81- 99.

SCOTT, Richard W. **Institutions and Organizations**: ideas and interests. Sage Publications, 2008. 280 p.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quaterly**, v.28, n.3, p.339-358, Sept/1983.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Record, 1980

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L.G. The Institutionalization of Institutional Theory. In Clegg et. al. (orgs.). **Handbook of Organization Studies**, Sage Publications, 1996.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Fórum - A teoria institucional em um contexto brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação. **RAE** electron. vol.4 no.1 São Paulo Jan./Jun 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICES

APÊNDICE A: Esclarecimento quanto aos roteiros de entrevista

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Será realizada uma pesquisa científica, conforme demanda do protocolo interinstitucional firmado entre as Instituições de Ensino Superior (IES) UFRN, UFPA , CESUPA e UNAMA, direcionada para subsidiar o projeto de dissertação intitulado: “Gestão Organizacional: tecendo caminhos de sobrevivência à luz do neo- institucionalismo sociológico da mestranda Hélen Lopes Noronha sob orientação da professora Dra. Jomária Mata de Lima Alloufa que pretenderá responder o seguinte problema: Como os atores do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne percebem caminhos de sobrevivência organizacional?.

A finalidade da pesquisa será compreender os caminhos de sobrevivência organizacional do Núcleo de Oficinas e Artes Profissionalizantes Laís Aderne, a partir da percepção dos atores envolvidos.

Tal pesquisa direciona-se para o foco de investigação acadêmico-científico, assim as narrativas coletadas serão gravadas, para que as falas expressem com fidedignidade o que será transcrito, sendo mantida a identificação dos respondentes em absoluto sigilo. Para entender este fenômeno, solicitamos sua contribuição respondendo as questões subjetivas a seguir. Da sinceridade de suas respostas dependerá a qualidade de nosso trabalho.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com coordenadora do núcleo de oficinas e artes profissionalizante Laís Aderne

1. Como você descreveria a importância do núcleo no contexto do Liceu do Paracuri?
2. Em sua opinião, qual a relevância do papel do “Mestre Cardoso” na trajetória histórica do Liceu do Paracuri?
3. Comente sobre a atuação do governo municipal da época na condução da estrutura formal do Núcleo .
4. Quais os principais dilemas da gestão organizacional que podem ser observadas por você ao longo da trajetória histórica do núcleo?
5. Quais as principais perspectivas da gestão organizacional que podem ser observadas por você ao longo da trajetória histórica do núcleo?
6. Comente sobre a crença desempenhada com a inserção do núcleo no contexto do Liceu do Paracuri
7. Qual o significado que o núcleo assume para sua vida profissional e pessoal?
8. Como são transmitidos e repassados os hábitos e costumes para os integrantes do núcleo?
9. Como se dá o funcionamento gerencial do núcleo face ao contexto escolar que está imerso?.
10. Qual tem sido sua percepção sobre o contexto ambiental que o núcleo está imerso?
11. De que modo o núcleo tem conseguido seu intento de aliar ensino formal a profissionalização ceramistas?

APENDICE C - Roteiro de entrevista com os professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizante Laís Aderne

1. Fale sobre sua inserção e atuação no núcleo de de oficinas e artes profissionalizantes Laís Aderne.
2. Comente sobre a atuação do governo municipal da época na condução da estrutura formal do Núcleo.
3. Quais os principais dilemas da gestão organizacional que podem ser observadas por você ao longo da trajetória histórica do núcleo?
4. Quais as principais perspectivas da gestão organizacional que podem ser observadas por você ao longo da trajetória histórica do núcleo?
5. Comente sobre a crença desempenhada com a inserção do núcleo no contexto do Liceu do Paracuri
6. Qual o significado que o núcleo assume para sua vida profissional e pessoal?
7. Como são transmitidos e repassados os hábitos e costumes para os integrantes do núcleo?
8. Comente como se dá a inserção do núcleo junto ao mercado icoaraciense.
9. Como você percebe a atuação do núcleo no meio em que está inserido?.
10. Qual a influência o núcleo, em sua opinião, desempenha para a validação da profissão de ceramistas?.

APÊNDICE D - Matriz analítica: registro das respostas da coordenadora do núcleo de oficinas e artes profissionalizante Laís Aderne

QUADRO 1: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: “**Como você descreveria a importância do núcleo no contexto do Liceu do Paracuri?**”.

Resposta
Raimundo veio de uma cultura familiar que sua mãe fazia peças utilitárias de barro e cerâmica, depois chegou a trabalhar em fábrica de couro, representante de remédio e na igreja evangélica... mais tarde conheceu meu primo que trabalhava no museu Emílio Guedi que deu entrada para nós na parte arqueológica do museu, o que ajudou a retomar a sua raiz... lá fizemos pesquisa, peças e réplicas e a partir daí começamos a ser convidados para fazer trabalhos no exterior em países como Estados Unidos, Alemanha e , no Brasil, a convite do Itamarati.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina.

QUADRO 2: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: “**Em sua opinião, qual a relevância do papel do “Mestre Cardoso” na trajetória histórica do Liceu do Paracuri?**”.

Resposta
O sonho de Raimundo era ter uma escola em nossa própria casa para ensinar crianças e pessoal de 3ª. idade. Ele nessas andanças contou com o apoio de pessoas como a Laís Aderne e Lalada ligadas a universidades de São Paulo que o ajudaram desde a concepção embrionária do projeto até a sua operacionalização, inclusive dando assessoria periódica.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina.

QUADRO 3: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: “**Comente sobre a atuação do governo municipal da época na condução da estrutura formal do Núcleo**” .

Resposta
Laís Aderne na verdade foi quem materializou em um projeto a idéia de Cardoso. Assim, o sonho do meu marido que era de aliar o ensino ao artesanato, por meio de oficinas profissionalizantes, teve início a partir de uma proposta de ensinar a arte de produzir cerâmica associando- a ao ensino regular com propósito de melhorar a qualidade de vida da comunidade. (C)

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina.

QUADRO 4: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: “**Quais os principais dilemas da gestão**”

organizacional que podem ser observadas por você ao longo da trajetória histórica do núcleo?

Resposta
Os impasses as transições de governo municipal trouxeram algumas dificuldades e hoje o núcleo como parte integrante do Liceu tenta recuperar a identidade e o sentido pedagógico inicial do projeto. E também as mudanças na gestão da coordenação da oficina, pois antes de mim já passaram 4 coordenadores com perfis diferentes: professor de artes; com curso superior em pedagogia; formação em turismo e também um professor da própria escola. Desde 96 e principalmente depois do falecimento de meu marido mudou muito as coisas aqui porque após vários governos já se percebe certa desarticulação entre a proposta de ensino fundamental e as oficinas, mas que hoje, de certa forma, está sendo superada por meio da união existente entre os professores de ofício, a coordenação da oficina e o Liceu como um todo.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina.

QUADRO 5: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: ***Quais as principais perspectivas de gestão organizacional que podem ser observadas por você ao longo da trajetória histórica do núcleo***

Resposta
A gestão se faz por união entre professores e mestres de ofício, através de atividades interdisciplinares. Quanto às perspectivas, hoje no local, além do ensino fundamental, os alunos podem optar por fazer as oficinas de: cerâmica, oficina da terra... os professores ajudam, mesmo não sendo disciplina obrigatória, instruindo seus alunos a freqüentarem nossa oficina.... o projeto incentiva mestres e alunos a fabricarem a cerâmica e a exporem para vender ... é um trabalho cooperativo.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina.

QUADRO 6: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: ***“Comente sobre sua crença acerca da com a inserção do núcleo no contexto do Liceu do Paracuri”***.

Resposta
União entre o saber pedagógico e o saber local , com a atuação de professores e mestres de ofício trabalhando em equipe para a manutenção da cultura dos ceramistas de Icoaraci, visando despertar uma alternativa de melhoria da qualidade de vida dos mesmos.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina.

QUADRO 7 Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: ***“Qual o significado que o núcleo assume para sua vida profissional e pessoal?”***.

Resposta
Dar oportunidade a comunidade – pais, professores e alunos – me sinto feliz em repassar conhecimento e me sinto útil, orgulhosa, o máximo.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina.

QUADRO 8: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Como são transmitidos e repassados os hábitos e costumes para os integrantes do núcleo?”**.

Resposta
Todo mês de janeiro, na semana de caminhada pedagógica em que professores e mestres montam seus planos de aulas e suas propostas interdisciplinares. Antes da inauguração os mestres de ofício já tinham sido escolhidos, no início eram entre 30 e 40, agora são 22 mestres. A ambientação ocorreu durante um curso de 3 meses sobre toda a estrutura técnica da cerâmica vinda de São Paulo.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina

QUADRO 9: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Como se dá o funcionamento gerencial do núcleo face ao contexto escolar que está imerso”**.

Resposta
Aqui funcionamos em prédios separados e temos alguma autonomia para trabalhar e pensar sobre as oficinas que promovemos, além de respeito dos colegas, mas pelo Liceu ser uma instituição educacional e o núcleo ser parte dele temos que seguir algumas regras e normas

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina

QUADRO 10: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Qual tem sido sua percepção sobre o contexto ambiental que o núcleo está imerso?”**.

Resposta
O mercado daqui de Icoaraci sempre esteve mais focado para o foco utilitarista e até começamos a ensinar os alunos a preparar bloquetes para pavimentação de áreas de acesso ao núcleo, tendo em vista novas formas de mercado.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina

QUADRO 11: Transcrição das respostas da coordenadora de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“De que modo o núcleo conseguiu aliar o ensino formal à profissionalização ceramista”**.

Resposta

Por motivos de saúde eu e meu esposo fomos para São Paulo e ficamos lá por 6 anos, e ele mesmo doente aproveitou o momento para visitar algumas faculdades, como: USP, Liceu de São Paulo, Mackenzie... e resolveu transpor o que viu, em relação ao trabalho, a história e a origem das peças cerâmicas para Icoaraci.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com a coordenadora de oficina

APENDICE E - Matriz analítica: registro das respostas dos professores

QUADRO 1: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Fale sobre sua inserção e atuação no núcleo de oficinas e artes profissionalizantes Laís Aderne”**.

Professores	Respostas
P1	Eu tenho treze anos no núcleo e estou desde o início da concepção do Liceu. Atuo como professor – mestre ceramista.
P2	Tenho três anos e meio de núcleo, porque fiz o curso de formação para ingressar no Liceu, mas depois sai e abri um negócio próprio. E hoje estou aqui de volta. Sempre atuei como mestre ceramista.
P3	Estou desde o início do projeto há treze anos.
P4	Estou a três anos no núcleo e sou educador e trabalho com expressão corporal. Minha formação é em música e teatro.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

QUADRO 2: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Comente sobre a atuação do governo municipal da época na condução da estrutura formal do Núcleo”**

Professor	Resposta
P1	A mentora do projeto, Laís Aderne objetivava um trabalho com valor cultural. Ela já tinha conhecimento do estudo cerâmico em outras partes do mundo, inclusive no Japão, mas nada se comparou ao que ela viu aqui em Icoaraci, mais de quinhentas famílias sobrevivendo da cerâmica. O que despertou a sua atenção foi o trabalho diferenciado do nosso grafismo. Junto com a Laís vieram pessoas de São Paulo, como o professor Paulinho para ensinar novas técnicas e, isso se uniu a proposta do mestre Cardoso que buscava retratar e divulgar a cultura milenar da arte cerâmica por meio técnico e científico

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

QUADRO 3: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Quais os principais dilemas da gestão organizacional que podem ser observadas por você ao longo da trajetória histórica do núcleo?”**

Professores	Respostas
P2	Mudanças governamentais descaracterizaram o núcleo, porque cada governo quer dá a sua cara ao projeto. A maior resistência a mudança também esbarra naquele artesão fechado a mudança, digo, para novas técnicas, conhecimentos e equipamentos.
P3	A proposta veio como uma coisa nova, uma nova expectativa. Só que tudo que é novo assusta. Há rejeição à mudança. Conforme foi mudando a política governamental. Hoje retoma

	um pouco o projeto inicial, mas falta alguma coisa para integrar mais o pedagógico à oficina, que veio dar oportunidade para a profissão de ceramista, mas o que esbarra é que só o governo possui nível médio, e como só temos o ensino fundamental ao podemos dar certificação das oficinas para os alunos.
--	---

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

QUADRO 4: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: ***Quais as principais perspectivas de gestão organizacional que podem ser observadas por você ao longo da trajetória histórica do núcleo.***

Professores	Respostas
P1	Aqui fazemos um trabalho diferente porque atendemos alunos e a demanda da comunidade. E o bom é saber que com o conhecimento que agente tem é possível ajudar a melhorar a realidade a nossa volta.
P2	Aqui o propósito das oficinas é servir a necessidade da escola e do Paracuri, apesar de muitas das vezes haver resistência dos artesãos da comunidade em aprender novas técnicas.
P3	No núcleo temos uma boa condução da nossa coordenadora que nos dá certa liberdade para se desenvolver um trabalho em conjunto.
P4	Estou há pouco tempo aqui, mas sei que como professor de artes nos é dado a possibilidade de trabalhar a arte cênica com o resgate cultural do aluno por meio da fala, corpo, movimento.....

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

QUADRO 5: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: ***“Comente sobre sua crença acerca da com a inserção do núcleo no contexto do Liceu do Paracuri”.***

Professores	Respostas
P1	Na minha opinião o núcleo tem a finalidade de dar ao artesão melhorias de conhecimento e preencher o anseio dele, porque a maioria dos artesãos trabalham de forma errada. Cabe a nós ensinar as técnicas e abrir a mente para que eles possam criar coisas melhores com sua produção. A educação educativa ajuda muito agente.
P2	Núcleo busca valorizar a cultura - é uma escola no bairro – mas o objetivo foi modificando e houve fuga das características principais, hoje ele está tentando se reaproximar de suas raízes. A importância do Núcleo está em trabalhar o lado interdisciplinar, mas se houver dispersão entre conteúdo formal versus a arte eu não vejo sentido do Núcleo existir, além da importância na parte tecnológica. O núcleo tem que fazer chegar essa tecnologia aos artesãos.

P3	Núcleo está relacionado à própria escola Liceu que objetivou ser um projeto sustentável por causa do bairro, da cultura local.
P4	Aqui no Núcleo agente trabalha com o interdisciplinar, o educar com o prazer, por meio da atividade lúdica, ajudando a participar da formação da criança

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

QUADRO 6: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Qual o significado que o núcleo assume para sua vida profissional e pessoal?”**.

Professores	Respostas
P1	A essência do núcleo é a cultura é tipo uma banda em que você não vai lá para aprender, você vai para lá participar com o seu instrumento.
P2	Esperança – uma possibilidade real para a vida do artesão, apesar da maioria ainda não ter percebido.
P3	Surgir outra visão de trabalho, agregar novos conhecimentos e tecnologia, todo o dia, uma visão nova de tudo que eu sabia.
P4	Vejo a possibilidade de abrir as portas para os filhos dos artesãos da comunidade e inseri-los. O Núcleo ajuda a não perder a cultura

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

QUADRO 7: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Como são transmitidos e repassados os hábitos e costumes para os integrantes do núcleo?”**.

Professores	Respostas
P1	Entrei por meio de um curso técnico de 240 horas que abordou sobre a história e a técnica da cerâmica proporcionado pelo grupo da Laís.
P2	Soube que foi passado em um curso antes da inauguração da escola, mas não sei detalhes.
P3	Não houve ambientação, na verdade participamos de um curso e após as horas foi distribuído quem seriam os mestres de ofício e quem seriam os auxiliares. Eu não tinha a parte pedagógica, somente sabia o ofício da arte cerâmica, mas com o tempo fui me aperfeiçoando.
P4	Quando eu cheguei já havia uma coisa mais estruturada. Eu aprendi com amigos a trabalhar de maneira integrada. Eu fui apresentado para as pessoas.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

QUADRO 8: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Comente como se dá a inserção do núcleo junto ao mercado icoaraciense”**.

Professores	Respostas
P1	Os alunos são convidados a expor e a vender as peças que confeccionam aqui na escola para o mercado de Icoaraci, É uma maneira de mostrar que o que estamos fazendo aqui dentro tem qualidade
P4	Vejo a possibilidade de abrir as portas para os filhos dos artesãos da comunidade e inseri-los via oferta destas oficinas

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

QUADRO 9: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Como você percebe a atuação do núcleo no meio em que está inserido?”**

Professor	Resposta
P2	Apesar de certa liberdade para o desenvolvimento de trabalhos internos, estamos muito amarrados em exigências de cada governo e, isso engessa um pouco algumas estratégias aqui no núcleo

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

QUADRO 10: Transcrição das respostas dos professores do núcleo de oficinas e artes profissionalizantes relativas à questão: **“Qual a influência o núcleo, em sua opinião, desempenha para a validação da profissão de ceramistas?”**

Professores	Respostas
P1	Eu era ceramista e com a vinda do núcleo precisaram contratar professores para atuar no núcleo, isso melhorou a nossa vida, porque agora eu sou professor ceramistas.
P2	Antes eu trabalhava em olarias com ceramista local, mas com a estrutura do Liceu e as atividades do núcleo houve demanda para contratar professores para atuar ensinando nossa arte cerâmica aos alunos do ensino infantil e fundamental, o que veio a melhorar minha vida.
P3	Antes do núcleo eu que trabalhava por encomendas, principalmente vindas de fora, depois do núcleo eu sinto que aumentou meu raio de ação, porque eu tenho carteira de trabalho assinada, enfim, tenho respaldo na minha profissão de professor ceramista local.

Fonte: Dados produzidos nas entrevistas com professores da oficina

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)