

TRAJETÓRIA ORGANIZACIONAL DO IFRN: FASES, EVENTOS MARCANTE E MUDANÇAS ESTRATÉGICAS (1910-2018)

IFRN ORGANIZATIONAL PATH: PHASES, MAIN EVENTS AND STRATEGIC CHANGES (1910-2018)

Data de entrega dos originais à redação em: 20/03/2020
e recebido para diagramação em: 21/03/2021

Rinaldo Medeiros Alves de Oliveira ¹

Yákara Vasconcelos Pereira ²

Karla Rosane do Amaral Demoly ³

Este estudo analisa as principais mudanças estratégicas do atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), entre 1910 e 2018. Buscou-se identificar suas fases e eventos marcantes ao longo da trajetória organizacional, analisando as principais estratégias organizacionais implementadas e seus processos de formação. Desenvolveu-se um estudo de caso qualitativo. Foram feitos levantamentos bibliográficos e documentais, além de entrevistas semiestruturadas com os gestores. Identificou-se, além dos eventos marcantes, seis fases e três mudanças estratégicas na trajetória organizacional. Desde o início de sua existência, como Escola de Aprendizes Artífices, até o período de consolidação como Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte, a instituição optou por processos de formação de estratégias preferencialmente no formato deliberado. Ademais, percebe-se a predominância da influência governamental nas ações estratégicas da organização.

Palavras-chave: Administração estratégica. Mudança estratégica. Instituto Federal.

This study analyzes the main strategic changes of the current Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Norte (IFRN), between 1910 and 2018. It sought to identify its phases and remarkable events along the organizational trajectory, analyzing the main strategies organizational structures implemented and their training processes. A qualitative case study was developed. Bibliographic and documentary surveys were carried out, in addition to semi-structured interviews with managers. In addition to the striking events, six phases and three strategic changes in the organizational trajectory were identified. From the beginning of its existence, as School of Apprentice Craftsmen, until the period of consolidation as Federal Technical School of Rio Grande do Norte, the institution opted for processes of formation of strategies preferably in the deliberate format. In addition, there is a predominance of governmental influence in the strategic actions of the organization.

Keywords: Strategic Management. Strategic Change. Federal Institute.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no dinamismo do mercado mundial exigem das empresas uma desenvoltura diferenciada no tocante ao desenvolvimento e implementação de estratégias. Nesse contexto, as empresas geralmente possuem o objetivo não apenas de concorrer livremente, mas de sobreviver em face à concorrência acirrada nas indústrias em que atuam. É nesse sentido que se busca continuamente o aprimoramento de estratégias adotadas no sentido da promoção do crescimento e da manutenção das posições competitivas a que se expõem. Essas estratégias podem surgir de um elaborado processo quando são desenvolvidas no decorrer das atividades propostas pelas organizações e podem ser reconhecidas por ações baseadas em padrões (MINTZBERG, 1978).

O estudo do processo de formação de estratégia já possui sua relevância atestada por estudiosos da área (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), haja vista que está diretamente ligado à determinação de metas a

longo prazo, além de traçar caminhos para o alcance dos objetivos das organizações envolvendo, principalmente, a otimização da aplicação de recursos (CHANDLER, 1962).

Destaca-se que o processo de formação de estratégias, embora mais abordado nas pesquisas acadêmicas com vistas ao setor privado, também demonstra importância para o setor público, já que as instituições públicas também estão sujeitas a influências contextuais (PETTIGREW, 1987), precisando traçar metas de investimentos de recursos de acordo com as limitações e as oportunidades oriundas do ambiente em que estão inseridas, buscando a promoção das transformações necessárias à adequação desse ambiente, com a finalidade de oferecer serviços compatíveis às necessidades do público-alvo (ALLRED, 1989).

A instituição objeto da pesquisa tem fundação datada de janeiro de 1910, como Escola de Aprendizes Artífices, quando disponibilizava curso primário de desenho e oficinas de trabalhos manuais. Ao longo de anos, a organização vivenciou diferentes mudanças, quanto ao nome e a formatação, passando, em 2009,

1 - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN. < rinaldomedeiros@gmail.com >.

2 - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN. < yakarav@gmail.com >.

3 - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN. < karla.demoly@gmail.com >.

a atuar no formato de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE, 2017). Embora a nomenclatura da organização tenha mudado com o tempo, neste estudo sempre é mencionada como IFRN, por ser a denominação atualizada.

Instituições que passaram por diferentes formatações no decorrer de sua existência, vivenciando várias fases no desenvolvimento e implementação de estratégias, como é o caso da instituição objeto do estudo, optam por novos comportamentos e investimentos baseados em mudanças estratégicas (BEUGELSDIJK; SLANGEN; HERPEN, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1992; MILLER; FRIESEN, 1982) tudo no sentido de que possam se adequar às mutações dos ambientes em que estão inseridas. Assim, este artigo busca analisar a trajetória do IFRN por meio da análise de eventos marcantes, fases e principalmente das mudanças estratégicas implementadas entre 1910 e 2018.

2 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Gohr e Santos (2011) indicam que as mudanças estratégicas fazem parte tanto da sociedade moderna quanto das organizações, e indicam que há diferentes linhas de pesquisa acerca dessa temática. Mesmo conhecendo a importância no trabalho de Chandler (1962), que enfatiza mudanças estratégicas relacionadas às modificações na estrutura das organizações, esta pesquisa trata mudanças estratégicas na perspectiva de Mintzberg e Westley (1992), Pettigrew (1987, 1992) e Agarwal e Helfat (2009), por reconhecerem mudanças estratégicas como transformações nas estratégias empresariais.

Mintzberg e Westley (1992) explicam que as mudanças estratégicas têm foco nas transformações que ocorrem na direção das empresas, de acordo com o comportamento frente ao ambiente em que estão inseridas. O que leva as organizações a, com base em acontecimentos eventuais do ambiente, seja ele interno ou externo (PETTIGREW, 1987), a desencadearem mudanças regidas por processos de formação de novas estratégias. Os estudiosos da temática de mudanças estratégicas, ao menos na vertente descrita anteriormente, mantêm alinhamento quanto à tipologia das mudanças, classificando-as em dois tipos distintos, afirmando que figuram como incremental ou radical (BEUGELSDIJK; SLANGEN; HERPEN, 2002; MILLER; FRIESEN, 1982). As mudanças incrementais podem ocorrer via planejamento ou por ações emergentes, porém ambas ocorrem paulatinamente, sem causar rupturas na organização. Já a mudança radical desencadeia em transformação, aquelas mais intensas são conhecidas como mudanças disruptivas.

Tem-se observado que Pettigrew (1977, 1987, 1990), quando trata a análise de mudanças estratégicas, tem sido referenciado de forma frequente. O conceito de mudanças estratégicas defendido pelo autor aborda “[...] a interação entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, junto com a habilidade de regular as relações entre os três elementos, numa perspectiva contextualista” (CAVALEIRO; BARROS NETO, 2016, p. 5). Assim, parte-se para a explicação desses elementos.

2.1 Contexto, conteúdo e processo

Pettigrew (1987) propõe três dimensões capazes de explicar os principais fatores do processo de formação de estratégias e das mudanças, a saber: o contexto, o conteúdo e o processo. O primeiro, o contexto, se divide em duas partes distintas: contexto interno e contexto externo.

O contexto interno delimita-se pelos aspectos que têm origem dentro das organizações, emanados da própria cultura organizacional, exercendo influência sobre os processos de formação de estratégia e as mudanças estratégicas. Dentre os fatores do contexto interno observados nas categorias de análise, figuram as estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental (GUIMARÃES; DE MAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995), demonstrando influência direta no desenvolvimento de políticas públicas direcionadas à população em estado de vulnerabilidade social. A liderança também desponta como relevante no processo de mudança (AL-DAAJA, 2017; DOMINGUEZ; GALÁN-GONZÁLEZ; BARROSO, 2015; GIOIA *et al.*, 1994; MANTERE; SCHILDT; SILLINCE, 2012).

O contexto externo, ao contrário do interno, se refere aos fatores que exercem a mesma influência, só que desta feita, não dependem do controle das organizações, e sim, do ambiente em que estão inseridas. Contemplam-se, a partir das pesquisas, como principais fatores influenciadores do processo de formação de estratégias, o dinamismo e a complexidade dos ambientes, que quando observados juntos a um processo integrativo de formação de estratégias, proporcionam maiores níveis de desempenho (LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010). Enfatiza-se, ainda, as informações advindas do ambiente externo (MINTZBERG, 2009); e a influência do governo que, mesmo sendo uma força macro ambiental, recebe destaque particular devido à natureza da organização estudada, por ser uma instituição pública.

A segunda dimensão indicada por Pettigrew (1987) é o conteúdo, sendo responsável pela identificação das mudanças estratégicas ocorridas nas organizações. Pode-se considerar como fatores ligados a essa dimensão as estratégias genéricas de Porter (1996), exemplificadas pela diferenciação, apoiando-se na lealdade ao produto, na falta de substitutos, e nas margens de lucro confortáveis; no enfoque, quando a organização decide participar de um segmento específico do mercado, focando um grupo seletivo de compradores; e na liderança em custos, alicerçada na possibilidade de geração de retornos, na flexibilidade ancorada em margens de lucro mais elásticas.

Enfatiza-se, ainda, as mudanças estratégicas defendidas por Mintzberg (1978) e Weick (1979), devidamente ilustradas em vários estudos, ora indicando caminhos para a formulação de estratégias políticas no setor de etanol (SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2018), ora demonstrando e defendendo que os processos alimentam as práticas, e estas por sua vez, modelam e reestruturam os processos com influência das práticas socialmente construídas e culturalmente aceitas (VALADÃO; SILVA, 2012).

Por fim, a última dimensão é nomeada de processo, que, para Pettigrew (1987), figura como responsável pela identificação dos padrões de ações, reações e interações dentro da organização, no sentido de proporcionar as condições para o desenvolvimento de estratégias. Isso

pode se exemplificar com a classificação de estratégias como deliberadas e emergentes.

Dessa forma, verificada a abrangência proposta pelo modelo das dimensões de Pettigrew (1987), tem-se que atentar para o ponto de vista do autor, quando indica que mesmo estando os contextos interno (estrutura, cultura organizacional e políticas da própria organização) e externo (meio social, político, econômico e competitivo em que opera) alinhados aos fatores que influenciam as mudanças estratégicas, não se pode deixar de fora o processo e o conteúdo. O primeiro porque se trata do que determinará os padrões de ações, reações e interações dentro das organizações; e o segundo, pelo fato de ser o responsável por indicar o que, de fato, mudará quando da implementação de uma mudança estratégica (PETTIGREW, 1987). Apresentado o referencial teórico, passa-se para os procedimentos metodológicos adotados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa trata-se de uma investigação de natureza qualitativa (VIEIRA; ZOUAIN, 2005), realizada por meio de estudo de caso. Os estudos de caso são susceptíveis à criação de teorias testáveis, devido à grande proximidade empírica da realidade. A validação dessas teorias reside na intimidade com a evidência, tendo em vista que é exaustivamente comprovada no desenvolvimento do estudo lhe proporcionando força resultante com observação empírica consistente (EISENHARDT, 1989).

A coleta de dados ocorreu em três etapas. A primeira contempla a realização de um levantamento bibliográfico sobre o IFRN, com o devido aporte de materiais contidos em publicações e documentos já existentes (GIL, 2008) junto à organização objeto da pesquisa, com o intuito de buscar informações sobre fatos históricos e normatizações que foram pertinentes ao seu funcionamento e ao desenvolvimento de estratégias ao longo do tempo. Foram consultadas obras de diferentes naturezas, a saber: anais eletrônicos, tese, publicação *on-line* disponível no Google, livro e revista (impresos e digitais) que podem ser observados no quadro 1. Os descritores “IFRN”, “Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte” e “Escola de Aprendizes Artífices” foram utilizados na pesquisa realizada na plataforma Periódicos Capes e Google.

No segundo momento, analisaram-se documentos da organização que retratam o histórico de desenvolvimento institucional, concomitantemente aos normativos governamentais que ditaram regras e caminhos a percorrer, em face ao contexto em que estava inserida, a saber: Emenda Constitucional, decretos, leis, portarias, Projeto de Reestruturação Curricular, Projetos Político Pedagógicos (PPP) e Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI). Tanto os documentos quanto os normativos dessa etapa da coleta dos dados são elencados no Quadro 2.

Quadro 1 - Obras publicadas sobre a trajetória do IFRN

Ano de Publicação	Dados de Publicação	Autores	Título da obra
2012	IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas: “História, Sociedade e Educação no Brasil”. Anais Eletrônicos	ESCOTT; MORAES	História da educação profissional no Brasil: as políticas públicas e o novo cenário de formação de professores nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia
2015	Tese (Doutorado em Ciências da Educação). Universidade do Minho: Braga, Portugal	FERNANDES	Racionalidades e ambiguidades da organização instituto federal: o caso do Rio Grande do Norte
2012	Portal de informações do IFRN Disponível em < http://portal.ifrn.edu.br/institucional/historico >	Equipe Editorial do Portal	De escola de aprendizes artífices a instituto federal
2011	Livro - IFRN Editora	MEDEIROS	A forja e a pena: técnica e humanismo na trajetória da escola de aprendizes artífices de Natal à escola técnica federal do Rio Grande do Norte
2010	Revista Tecnologia & Humanismo, v. 24, n. 39, p. 7-38	SHIMYZU	Cem anos da educação profissional industrial no Brasil

Quadro 2 - Documentos organizacionais e normativos governamentais estudados

(Continua...)

DOCUMENTO LEGAL	NÚMERO	DATA DA CRIAÇÃO	FINALIDADE DA NORMATIZAÇÃO
Decreto	7.566	26/09/1909	Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices para o ensino profissional primário e gratuito
Decreto	2.208	17/04/1997	Regulamenta o §2º do art. 36 e os artigos 39 a 42 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Decreto	Sem número	18/01/1999	Dispõe sobre a implantação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo - CEFET/RN, e dá outras providências.
Decreto	5.773	09/05/2006	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino.

Quadro 2 - Documentos organizacionais e normativos governamentais estudados (Continuação/Conclusão)

DOCUMENTO LEGAL	NÚMERO	DATA DA CRIAÇÃO	FINALIDADE DA NORMATIZAÇÃO
Decreto	9.235	15/12/2017	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.
Decreto Lei	4.073	30/01/1942	Lei orgânica do ensino industrial.
Emenda Constitucional	95	15/12/2016	Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências.
Lei	378	13/01/1937	Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública.
Lei	3.552	16/02/1959	Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências.
Lei	4.024	20/12/1961	Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional
Lei	4.759	20/08/1965	Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais.
Lei	5.692	11/08/1971	Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências.
Lei	7.486	06/06/1986	Aprova as diretrizes do Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) da Nova República, para o período de 1986 a 1989, e dá outras providências.
Lei	8.948	08/12/1994	Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências
Lei	9.394	20/12/1996	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Lei	11.195	18/11/2005	Dá nova redação ao § 5º do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994.
Lei	11.892	29/12/2008	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.
Portaria Ministerial	331	16/06/1968	Altera a Lei 4759/1965 e cria as Escolas Técnicas Federais.
Projeto de Reestruturação Curricular	Revisão	1997	Revisão com base no Projeto Político Pedagógico de 1995.
Projeto de Reestruturação Curricular	Revisão	1999	Revisão com base no Decreto 2.208/97 e no Programa de Expansão da Educação Profissional - PROEP.
Projeto Político Pedagógico - PPP	Primeira Edição	1995	Planejamento global de todas as ações de uma instituição, abrangendo direcionamentos pedagógicos, administrativos e financeiros.
Projeto Político Pedagógico - PPP	Penúltima Edição	2007	Planejamento global de todas as ações de uma instituição, abrangendo direcionamentos pedagógicos, administrativos e financeiros.
Projeto Político Pedagógico - PPP	Última Edição	2012	Planejamento global de todas as ações de uma instituição, abrangendo direcionamentos pedagógicos, administrativos e financeiros.
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional	Primeira Edição	2009	Plano de gestão que considera a identidade da instituição para o estabelecimento dos objetivos e metas estratégicas, editado conforme as exigências do decreto 5773/2006.
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional	Edição Vigente	2014	Plano de gestão que considera a identidade da instituição para o estabelecimento dos objetivos e metas estratégicas, editado conforme as exigências do decreto 5773/2006.

Por fim, na terceira etapa da coleta dos dados, corroborando Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) – quando indicam que as entrevistas figuram no conjunto das técnicas mais utilizadas para a coleta de dados em pesquisas científicas – entrevistaram-se os sujeitos

sociais que fizeram parte da trajetória da instituição. A presente pesquisa utilizou, para esse terceiro momento da coleta dos dados, entrevistas semiestruturadas possibilitando ao entrevistado a prerrogativa de discorrer sobre o tema proposto, na busca pelas

informações para o alcance do objetivo da pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005).

Com base nessa perspectiva, a seleção dos agentes partiu das pessoas que integram a primeira categoria definida por Quivy e Campenhoudt (1998), ou seja, os agentes que detêm tanto o conhecimento quanto a experiência de investigação, como docentes, investigadores e peritos no domínio de investigação. A seleção dos entrevistados ainda foi guiado por indicações dos próprios participantes, utilizando cadeias de referência, apoiadas pela técnica conhecida como *snowball* – ou bola de neve –, amplamente utilizada por garantir a participação de agentes que mais se relacionam, diretamente, com o tema da pesquisa (BIERNACKI; WALDORF, 1981; PENROD *et al.*, 2003). Foram entrevistados: assessor da reitoria, ouvidor, pró-reitor de administração, diretor de gestão de pessoas, diretor geral de *campus*, reitor e pró-reitor de planejamento e desenvolvimento institucional. Destaca-se que embora na análise os dados coletados foram examinados em sua plenitude, neste artigo não são apresentados relatos de todos respondentes tendo em vista que esta versão se trata de um recorte derivado de uma pesquisa mais ampla.

Depois da coleta de dados, as entrevistas foram gravadas e transcritas para serem analisadas. Em uma leitura inicial (decodificativa/compreensiva), buscou-se o ordenamento dos dados, esboçando sua codificação e categorização por meio da utilização de palavras-chave, abordagens temáticas e relação com as fases identificadas pela pesquisa, com a finalidade de que se pudesse realizar confrontação com o que demonstrava o referencial teórico. A análise de conteúdo foi realizada nos moldes de Bardin (2009), que a indica como um conjunto de técnicas de análise de comunicações,

utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, permitindo a produção de inferências de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção delas.

4 A TRAJETÓRIA: EVENTOS MARCANTES, FASES E MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO IFRN

Durante o período analisado, praticamente, em face das mudanças de formatação pelas quais passou no decorrer de sua existência, identificaram-se seis fases vivenciadas e três mudanças estratégicas significativas implementadas pela organização. Em detrimento da influência exercida pelos contextos (PETTIGREW, 1987) em que esteve inserida nesse período, a organização implementou mudanças estratégicas no sentido de otimizar seu desempenho. O Quadro 3 revela a descrição das seis fases identificadas.

O quadro mostra uma lista dos principais eventos que marcaram a trajetória da organização considerando todo período de sua existência, além de tipificar e descrever as três mudanças estratégicas citadas. As informações são detalhadas a seguir.

4.1 Fase 1 - Escola de aprendizes artífices (1910 – 1937)

Partindo da criação da Secretaria de Estado do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, devidamente instituída pelo Decreto 1.606, de 29 de dezembro de 1906, o Presidente Nilo Peçanha criou, por força do Decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909, nas capitais dos estados da república, as Escolas de Aprendizes Artífices, para oferecer à população o ensino primário e profissional de forma gratuita. Esse foi o primeiro evento marcante da história da instituição.

No estado do Rio Grande do Norte, a Escola de Aprendizes Artífices foi instalada em 1910 e permaneceu

Quadro 3 - Fases, eventos marcantes e mudanças estratégicas vivenciadas pelo IFRN

FASES	EVENTOS MARCANTES	MUDANÇAS ESTRATÉGICAS	TIPO DA MUDANÇA	ANO DA IMPLANTAÇÃO
Fase 1 - (1910 a 1937) Escola de Aprendizes Artífices	- Promulgação do Decreto 7.566/1909; - Mudança da sede para o prédio da avenida Rio Branco.	Não houve mudanças significativas	Não houve	Não houve
Fase 2 - (1937 a 1942) Liceu Industrial	Reestruturação para ampliação do funcionamento da sede.	Não houve mudanças significativas	Não houve	Não houve
Fase 3 - (1942 a 1968) Escola Industrial	- Promulgação da Lei Orgânica do Ensino Industrial; - Transformação em Autarquia Federal.	(1) Implementação dos cursos de 2º Grau	Radical	1942
Fase 4 - (1968 – 1999) Escola Técnica Federal	- Promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação; - Primeiro Projeto Político Pedagógico - PPP; - Programa de Expansão e Melhoria de Ensino Técnico PROTEC.	Não houve mudanças significativas	Não houve	Não houve
Fase 5 - (1999 – 2008) Centro Federal de Educação Tecnológica	Primeira fase da expansão da educação profissional	(2) Implementação dos cursos de nível superior	Incremental	1999
Fase 6 - (2008 – atual) Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia	- Segunda e terceira fases da expansão da educação profissional; - Contingenciamento de recursos; - Aprovação da PEC 241 ou 55.	(3) Reestruturação Administrativa – Gestão centralizada na Reitoria	Incremental	2008

funcionando com essa formatação até 1937. Por conhecer a trajetória da organização, o Ouvidor da instituição esclarece que:

[...] no início do século XX, começa a industrialização do Brasil, e a necessidade de profissionalizar, mas também de fazer inclusão social das pessoas. [...] a visão que Nilo Peçanha teve, nesse momento, também foi de fazer uma certa inclusão social. Tanto que no decreto de criação tem lá que era para os desvalidos da fortuna né, para ingressar na educação profissional, para dali fugir do mundo da criminalidade, das drogas, de outros desvios de comportamento que eram, naquele tempo ainda era pouco, mas que já existia dentro da sociedade brasileira [...].

A instituição pautava-se por um regimento interno que ditava as condições de seu funcionamento, tudo com base no próprio decreto de criação, não havia espaço para a formação de estratégias que fossem externas àquele documento. Essa assertiva vai ao encontro do que se observa nas palavras que citou o Ouvidor entrevistado, quando afirmou acreditar que “[...] a ideia de professor Sebastião Fernandes, que foi o pioneiro como direção da instituição, foi de fazer a sua implantação e de dar, realmente, sentido às letras do decreto que estavam lá estabelecendo a criação da [...] instituição”.

Embora tenha-se que tratar a ação do governo federal como uma política de estado, não se pode deixar de considerá-la como comportamento estratégico. A Escola de Aprendizes Artífices funcionava em um prédio que não dispunha de localização privilegiada, estava em um local conhecido como Passo da Pátria, prédio esse que não oferecia espaço físico condizente com a demanda que emanava do contexto (PETTIGREW, 1987).

Em face dessa limitação, logo nessa primeira fase, mais precisamente no ano de 1914, formulou estratégia direcionada à otimização quanto à percepção acerca de seu funcionamento por parte da população da capital norte-rio-grandense. A estratégia pautava-se no firmamento de parceria com o Governo do Estado, buscando a cessão de um prédio que fosse melhor localizado para servir de sede para a instituição nesse momento. A parceria acabou por se concretizar dando forma àquele que figurou como sendo o segundo acontecimento marcante desta fase. A nova sede abrigava as dependências do quartel da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Foi nesse novo espaço que a Escola de Aprendizes Artífices permaneceu, em pleno funcionamento, até 1937, quando foi transformada em Liceu Industrial (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE, 2017).

4.2 Fase 2 - Liceu Industrial do Rio Grande do Norte (1937 a 1942)

Desviando do foco, que antes estava no papel mais social, mantendo-se na possibilidade de ajudar os desvalidos, formando-os para o mundo do trabalho, o então Presidente Getúlio Vargas, por força da Lei 378, de 13 de janeiro de 1937, dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública, e transforma as Escolas de Aprendizes Artífices em Liceus Industriais. Como

Liceu Industrial, manteve-se o formato de ensino que se praticava na formatação anterior, adequando-se às novas regras impostas pela lei que o criou.

Shimizu (2010) indica forte dependência da economia brasileira, nos tempos da República Velha, das exportações de cacau, café, algodão e borracha. Eram os lucros obtidos da receita dessas exportações que veiculavam a importação de tudo o que se consumia internamente no tocante a produtos de manufatura (SHIMIZU, 2010). Ocorre que a crise mundial de 1929, de certa forma, inviabilizou as importações em função dos altos índices de elevação dos preços dos produtos estrangeiros, o que desencadeou, mesmo discretamente, o crescimento da demanda por profissionais para a área industrial interna, levando o governo a promover reações alavancadas pela adoção de medidas para atender, dessa vez não só à população, como também as poucas, porém crescentes, indústrias que já demandavam por mão de obra qualificada.

Além dessa transformação em Liceu, já evidenciando os primeiros sinais de disseminação do ensino profissionalizante no país, a Lei 378/1937 já trazia no parágrafo único do art. 37, a determinação de que novos Liceus seriam instituídos, com o objetivo de se propagar o ensino profissional em vários ramos e graus, por todo território do Brasil.

A opção pelo aumento do leque de ofertas que a instituição passou a implementar a partir da promulgação da Lei 378/1937, a colocou em sintonia com a perspectiva de Miles *et al.* (1978), quando trataram a tipologia de estratégia com ênfase no comportamento das organizações. Dentro dessa perspectiva, a ação se enquadra na abordagem de estratégia prospectiva, ao buscar o desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos, o que a identifica, não somente com os conceitos de Miles *et al.* (1978), mas também com a perspectiva da promoção do desenvolvimento baseado na inovação (BROSE, 2014), viabilizando o crescimento da instituição. Mesmo com esse formato de funcionamento, a instituição obteve desenvolvimento no que concerne ao seu reconhecimento pela sociedade, baseando-se nos modelos dos Liceus franceses, como bem citou o Ouvidor, o que se pôde observar pela diversificação de classes sociais que começaram a procurar pelo ensino industrial (MEDEIROS, 2011). Agora não mais servia apenas aos que não tinham recursos financeiros, também era comum a frequência de alunos oriundos da classe média da capital.

4.3 Fase 3 - Escola Industrial de Natal e Escola Industrial Federal (1942 a 1968)

O governo federal, em data de 30 de janeiro de 1942, promulgou a chamada Lei Orgânica do Ensino Industrial. A nova legislação separava os cursos ordinários em quatro categorias, sendo: os cursos industriais; os cursos de maestria; os artesanais e, por fim; os cursos de aprendizagem. Dividiu, também em quatro categorias, as escolas industriais, sendo: as escolas técnicas; as escolas industriais; as artesanais e, por fim; as escolas de aprendizagem. Como o Liceu Industrial de Natal não ministrava cursos técnicos, apenas ministrava cursos industriais, de maestria e pedagógicos, tornou-se Escola Industrial de Natal.

Nessa época, já instalada na sede da Avenida Rio Branco, a organização precisou se reestruturar e se adequar à Lei Orgânica. Os pontos principais da nova norma apontavam para a construção de um currículo que atendesse às expectativas em relação à transformação dos alunos em profissionais aptos a exercerem seus papéis no mundo do trabalho, independentemente do que já teriam como experiência educacional. A exemplo do seu formato anterior, o Liceu, a instituição continuava as operações e atividades, basicamente, na legislação vigente, não se buscava a concepção de espaços para estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

Com base nessa nova demanda de mão de obra qualificada, agora gerada tanto pelas indústrias privadas quanto pelas operações desenvolvidas nas indústrias estatais, naquela que seria a gestão do Diretor Jeremias Pinheiro da Câmara Filho, a instituição deflagrou processo de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2011), conduzindo desdobramentos rumo à incorporação do ensino ginásial industrial aos cursos que já oferecia.

Em 1959, por força da Lei 3.552, aconteceu um dos eventos mais importantes da trajetória da instituição. A Escola Industrial toma forma de Autarquia Federal e conquista o que seria a base de tudo o que mais representaria a história do seu desenvolvimento. A partir dessa mudança, a organização passou a receber verba para ampliar a oferta de cursos, ampliar a infraestrutura e contratar novos servidores.

Como Autarquia Federal rumou para aquela que seria a única mudança estratégica radical (MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1987, 1992; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2018; VALADÃO; SILVA, 2012; WEICK, 1979) da sua trajetória. A Escola Industrial mudou completamente a direção das atividades, deixando de uma vez por todas a seara do ensino básico, passando a ministrar somente cursos de nível médio (ginásial) técnico. Ademais, na qualidade de Autarquia Federal, passava a desenvolver atividades com plena autonomia didática, administrativa e financeira, o que representou um marco no desenvolvimento e crescimento perante o público que atendia.

Por sua vez, a Lei 4.759 de 20 de agosto de 1965 dispunha sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais e, oportunamente, transformou a Escola Industrial de Natal, em Escola Industrial Federal, agora, já atuando somente com as ofertas de cursos técnicos de nível médio.

Em 1967, já na gestão do então Diretor Luiz Carlos Abbott Galvão, que foi tratada como um marco na trajetória da instituição (MEDEIROS, 2011), a Escola passou a funcionar no prédio da Avenida Salgado Filho onde, até hoje, funciona o Campus Natal-Central do IFRN.

Optava a instituição por esse modelo de trabalho desenvolvido pelo Conselho de Representantes, mesmo sendo formado por representantes externos aos quadros funcionais da organização, sendo escolhidos diretamente da comunidade em que a instituição estava inserida, buscando comportamento institucional pautado em estratégias puramente deliberadas. As estratégias deliberadas são aquelas planejadas e que conseguem ser implementadas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

4.4 Fase 4 - Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte - ETRN (1968 - 1999)

Associada ao desenvolvimento industrial no país, a promulgação da constituição de 1967 alavancou o desenvolvimento do ensino profissional no Brasil e, conseqüentemente, promoveu o crescimento das escolas técnicas, em face ao aumento circunstancial do número de matrículas, já que a intervenção do governo ditatorial tornou o ensino obrigatório por pelo menos oito anos. Entretanto, o cenário da educação no Brasil na década de 60 não era favorável à qualidade do ensino (MEDEIROS, 2011).

Atendendo ao que dispunha a Portaria Ministerial 331, de 16 de junho de 1968, assumiu nova formatação, desta feita, como Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte - ETRN, em face da notória ascensão do ensino profissional. Com a nova formatação, ocorreu a formação de outra estrutura, cujo organograma se formava por sete órgãos. A exemplo do que ocorrera na fase de Escola Industrial Federal, a organização continuava sob o regimento do Conselho de Representantes, porém devidamente subsidiado pelo Conselho de Professores, objetivando sintonia entre as instâncias administrativas e pedagógicas, proporcionando a otimização dos fazeres relativos à sua atividade fim que era o ensino. Desse conselho emanava o planejamento estratégico da organização, de forma plenamente deliberada (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

O Conselho de Representantes que, pela natureza de sua formação, já permitia a participação direta da comunidade em que a escola estava inserida nas decisões estratégicas, geralmente deliberadas, que desenvolviam e aprovavam para implementação, recebera importante reforço nas tomadas de decisão, com o advento do Conselho de Professores atuando como órgão consultivo e de assessoramento. Esse tipo de ordenamento vai ao encontro da perspectiva de Mintzberg (1978), quando indica o ambiente como um dos pilares de interação, juntamente com a liderança e a burocracia, para a formação de estratégias.

Pode-se observar que a organização já se enquadrava nessa perspectiva, uma vez que mantinha a participação efetiva do ambiente em que estava inserida, devido à adoção do Conselho de Representantes nas tomadas de decisão para formação de estratégias, devidamente impulsionadas pela burocracia, porém a cargo do comando do líder. A instituição seguia com práticas baseadas na letra da lei, desenvolvendo-se de forma ordenada e planejada, demonstrando afinidade com as estratégias deliberadas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

O período de ETRN, embora não tenha demonstrado nenhuma mudança estratégica (PETTIGREW, 1987, 1992; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; AGARWAL; HELFAT, 2009) significativa, pode se considerar importante para a sua história, em face da notória consolidação do ensino profissionalizante no Brasil. Nesta fase, diferentemente do que ocorria anteriormente, a escola já detinha a posse, como citado, das prerrogativas referentes à plena autonomia didática, administrativa e financeira, de natureza da Autarquia Federal, o que lhe possibilitou trabalhar a aplicação de recursos no seu desenvolvimento, principalmente

baseado na inovação (BROSE, 2014), com a criação e implementação de novas tecnologias, permitindo-lhe substituir o ensino industrial básico, de uma vez por todas, pelos cursos técnicos de 2º grau. Essa perspectiva foi retratada em entrevista concedida pelo Reitor do IFRN, quando se referiu à mudança das formatações a qual esteve sujeita a organização. Descrevendo acontecimentos marcantes da história da instituição, o reitor citou que:

[...] vai mudando esses nomes então, escola industrial, escola técnica industrial, escola técnica federal, aí você tem por exemplo, e isso é o que eu acho que é o mais marcante do ponto de vista da nossa instituição, o período de escola técnica, por quê? Porque aí você está aí falando já da década de 60, do século passado, quando o tecnicismo, em que as profissões, as formações técnicas estavam muito mais consolidadas. Evidentemente as novas tecnologias já estavam aprimoradas [...].

Como já era costumeiro, também nessa fase, a organização manteve a opção pelo posicionamento relativo às estratégias deliberadas para o desenvolvimento de suas atividades, assim sendo, mesmo em face da estagnação pela qual passava, pode-se verificar que a instituição mantinha o posicionamento de estratégia como padrão, preservando alinhamento com a visão de Mintzberg (1987).

Em 1992, de certa forma pressionada pelo contexto externo que, segundo Pettigrew (1987) figura como um dos principais fatores do processo de formação de estratégias, a ETRN cria o Curso de Informática Industrial, em sintonia com a vertente do ensino técnico e tecnológico que já se implementava na instituição.

Pouco depois, em virtude da necessidade de nova regulamentação interna, no sentido de promover de forma mais abrangente a independência administrativa, didática e financeira, ocorre um dos principais momentos da sua história; a criação do primeiro Projeto Político Pedagógico – PPP. Essa consolidação tornou-se mais forte quando, no apagar das luzes de 1996, mais precisamente no dia 20 de dezembro, o presidente Fernando Henrique Cardoso sanciona aquela que seria a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação brasileira, a Lei 9.394, que trazia em seu Título V (dos níveis e das modalidades de educação e ensino), um capítulo (III) dedicado, exclusivamente, à regulamentação da Educação Profissional, e asseverava em seu art. 30 que “[...] a educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva” (BRASIL, 1996).

O Decreto 2.208, de 17 de abril de 1997, regulamentou o parágrafo segundo do artigo 36 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação. A configuração apresentada pelo decreto deliberava a possibilidade, na qualidade de escola de educação profissional, da atuação da instituição objeto da pesquisa no nível de ensino superior, por meio dos cursos da área de tecnologia.

4.5 Fase 5 - Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET (1999 – 2008)

Depois de sancionada aquela que seria a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9.694/1996), que fora

regulamentada pelo Decreto 2.208/1997, a organização trabalhara na implementação de sua nova estrutura curricular, e caminhou para mais uma reestruturação marcante na sua história. Por força de um dos Decretos de 18 de janeiro de 1999, que tinha por finalidade a execução do que determinara a Lei que instituiu o Sistema Nacional de Educação Tecnológica (8.948, de 08 de dezembro de 1994), “[...] fica implantado o Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte – CEFET/RN, mediante transformação e mudança de denominação da autarquia Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte” (BRASIL, 1999).

A partir dessa formatação, a instituição passou a desempenhar papel muito além da formação de profissionais técnicos, ao implementar a terceira mudança estratégica (PETTIGREW, 1987, 1992; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; AGARWAL; HELFAT, 2009) de sua trajetória.

Também considerada de caráter incremental, a terceira mudança visou manter os cursos de nível médio, operando mais uma vez a instituição na perspectiva de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2011), passando a desenvolver atividades relativas de nível do ensino superior, inicialmente com a oferta de cursos na seara tecnológica, na área de informática, e logo mais, com os cursos de licenciatura direcionados à formação docente. O Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional fez alusão ao acontecimento, inclusive tratando da consolidação, nesse momento, dos cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC:

Já na institucionalidade CEFET, passou a atuar também na formação inicial e continuada de trabalhadores, ou seja, um olhar também para uma categoria de pessoas que estavam fora do mundo produtivo e gostariam de ter uma formação técnica, mas não necessariamente do nível técnico, então daí surgiu essa vertente dos cursos FIC [...] focados principalmente em programas de qualificação e requalificação profissional e, também, o fortalecimento da oferta de nível superior com a ampliação e a diversificação da oferta de cursos superiores de tecnologia [...].

Uma das grandes mudanças referentes à nova formatação encontrou-se na composição de sua estrutura organizacional. Na entrevista concedida para o fomento desta pesquisa, o Reitor se referiu à necessidade da construção da nova estrutura, indicando-a como necessidade desse novo tempo da organização, quando fez alusão às “[...] mudanças da década de 80, 90 e em especial de Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET). Então aí você começa a perceber que, agora, o processo de formação das pessoas já tem um corpus acadêmico, um corpus intelectual mais robusto [...]”. Em outro trecho da entrevista o Reitor amplia sua percepção sobre a nova formatação, indicando a perspectiva do perfil estratégico da instituição:

[...] Quando você tem uma mudança para CEFET, e a possibilidade de oferta de cursos de ensino superior, cursos tecnológicos, mesmo que essas ofertas passassem necessariamente pelo crivo do MEC, você

já tem agora um novo olhar do ponto de vista de necessidades de planejamento e processos de gestão, que extrapolam o caráter meramente técnico, mas passam a ter discussões no campo estratégico, o que é que essa instituição vai ser? Para onde ela vai caminhar? Que tipo de formação nós queremos dar? [...].

Passados doze anos da implantação da primeira Unidade Descentralizada de Ensino – UNED, na cidade de Mossoró, o Ministério da Educação, com base nas ações da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, promove a primeira fase da expansão dos CEFETs, e implanta no Rio Grande do Norte, no ano de 2006, as UNEDs de Currais Novos, Ipanguaçu e Zona Norte da Capital. Essa ação estratégica se deu em face da alteração da Lei 8.948/1994, promovida pela Lei 11.195/2005, pondo fim à vedação da implantação de novas Unidades de Ensino por parte da União.

A partir dessa perspectiva *multicampi*, fez-se necessária nova reestruturação na instituição, que necessitava de certo nível de descentralização no que concerne à gestão sistêmica. A interiorização da educação profissional foi, na visão do Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional da organização, “[...] a ação mais importante que foi feita no Brasil, desde a república, [...] antes um estudante que estava no interior do estado, para estudar em Natal, fazer um curso técnico, era algo praticamente inconcebível [...].

A organização que sempre esteve pautada, principalmente, no modo de planejamento para desenvolver suas estratégias, agora via-se obrigada a se adequar, em face dessa condição *multicampi*, passando a utilizar-se do modo adaptativo (MINTZBERG, 1973), para que pudesse atender às modificações impostas pelo novo contexto externo formado pelas novas comunidades nas quais estava inserida, contexto esse que lhe traria a possibilidade de trabalhar com uma nova dimensão acadêmica, partindo para a pesquisa aplicada e direcionada para resolver problemas reais, problemas concretos, que são demandas emergentes da sociedade e do mundo produtivo.

4.6 Fase 6 - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN (2008 - atual)

Já consolidada, tanto na perspectiva da oferta multiseriada de educação profissional quanto no funcionamento *multicampi*, iniciam-se planejamentos para buscar por mais uma transformação, como fez o CEFET do estado do Paraná, buscando a formatação de Universidade Tecnológica Federal. Ocorre que o governo federal estabeleceu chamada pública para alavancar um projeto de estado direcionado à educação profissional. O Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional abordou essa perspectiva quando afirmou que “[...] nosso desejo inicial não era ser Instituto Federal, era ser universidade Tecnológica Federal [...] então, em razão de um projeto nacional, de um projeto de estado brasileiro para educação profissional, é que esse processo nos conduziu a ser o que somos hoje, Instituto Federal [...]”. E assim, no apagar das luzes do ano 2008, por força da Lei 11.892, devidamente publicada no DOU no dia 30 de dezembro de 2008, instituiu-se

a Rede Federal de Educação Científica e Tecnológica, que promoveu a transformação de vários CEFETs em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dentre os quais se encontrava o CEFET do Rio Grande do Norte.

Essa nova formatação ensejou a reformulação dos normativos internos da instituição, inclusive propondo nova reestruturação administrativa, buscando atender às exigências da legislação. A partir desse novo contexto que firmou ainda mais a perspectiva da utilização de estratégias cada vez mais deliberadas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985), a instituição estaria sujeita à utilização de um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que passou a figurar como documento basilar para fomentar os processos de formação de estratégias, norteando todo o seu pensamento estratégico, por força da normatização brasileira que impôs a utilização do PDI a todas as instituições de ensino superior, categoria que já estava inserida a instituição objeto do estudo.

Outra novidade da formatação, embora a instituição praticasse a gestão democrática, já descentralizada em grande parte, foi a implementação da unidade central de gestão o que impulsionou a quarta mudança estratégica (MINTZBERG, 1978; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2018; VALADÃO; SILVA, 2012; WEICK, 1979). Figurando nessa trajetória da organização como mais uma mudança estratégica de caráter incremental (BEUGELSDIJK et al., 2002; PETTIGREW, 1992; MILLER; FRIESEN, 1982), haja vista que o impacto na atividade fim da organização foi moderado, esta quarta mudança estratégica levou o Instituto Federal à operação com o apoio central de uma Reitoria que emanou as ações estratégicas. O novo organograma trouxe muito do que já se praticava enquanto CEFET, modificando-se em alguns departamentos apenas a nomenclatura, porém, privilegiando-se a letra da lei de criação da nova formatação.

A partir desse momento de sua história, a instituição se regeria pelo Conselho Superior como órgão máximo deliberativo, devidamente assessorado pela estrutura determinada na lei 11.892/2008 que criou a nova formatação. Dotado de entendimento profundo acerca do funcionamento do novo organograma, o Ouvidor da organização explicou como tomou corpo a primeira grande estratégia formulada com base nas necessidades de planejamento da instituição, discorrendo acerca de como funcionou a nova estrutura do órgão central de controle, que foi a Reitoria:

[...] nós construímos uma administração central composta de oito áreas sistêmicas, as cinco Pró-Reitorias que a lei determinava, mais três diretorias que não podíamos chamar de Pró-Reitoria, porque não estavam previstas na lei, mas com autonomia [...] didática pedagógica e autonomia administrativa, [...] no debate institucional e no seu estatuto criamos mais três diretorias sistêmicas, que foi a diretoria de tecnologia da informação a diretoria de gestão de pessoas e a diretoria de ações estudantis. Então isso com status de Pró-Reitoria, é como se a instituição tivesse oito Pró-Reitorias, na realidade são cinco no nível de Pró-Reitoria, mas as três diretorias sistêmicas [...].

Essa nova fase da instituição pautava-se pelo crescimento e pela disseminação da educação profissional, levando em consideração a política de estado implementada pelo governo (GUIMARÃES *et al.*, 1995; SOUZA, 2013) de Luiz Inácio Lula da Silva, no sentido da interiorização dessa modalidade de educação, com aporte financeiro do governo federal.

Por outro lado, mesmo direcionando a atenção às obras para implementação dos *campi* da expansão, a instituição não poderia descuidar da parte que já estava em pleno funcionamento. O Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional reafirmou o compromisso da casa quanto ao alcance dos seus objetivos principais, fazendo alusão, inclusive, aos modos de concepção de estratégias de Mintzberg (1973), dizendo que esse era um momento de pensar nas novas ofertas e estruturas direcionadas à nova realidade do ensino superior, mas lembrou que o foco da instituição ainda era o ensino técnico de nível médio e a formação de mão de obra qualificada para o mercado de trabalho.

A partir da implementação da segunda etapa de expansão, justamente em face da prática relacionada à modalidade de ofertas multiseriada e da formatação *multicampi*, a instituição acabou por abranger um leque mais amplo de público-alvo, além da larga faixa territorial, o que abriu precedentes à implementação de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985), motivando, inclusive, ações do Conselho Superior no sentido de se reservar uma fatia do orçamento geral da instituição para essa finalidade. O que se observa é que depois da formatação como Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, a instituição passou a exercer, de forma plena, a sua autonomia administrativa, financeira e pedagógica, demonstrando comportamento além do que dimensionam as leis de sua criação.

Finda a implementação da etapa 3 da expansão, o IFRN entrou para uma nova realidade. O comportamento que até aqui pautava-se no desenvolvimento e na proliferação dos *campi* buscando crescimento, dá lugar a uma nova preocupação direcionada à consolidação e sustentabilidade. O Governo Federal passou a promover diminuições nos recursos direcionados para a expansão e a instituição passou a se preocupar com o desafio do contingenciamento de recursos, a partir do ano de 2014.

Como citado, o diagnóstico inicial para a expansão do IFRN previu a implantação de 26 *campi*, inclusive um *campus* de ensino a distância – EaD. Ao final da terceira etapa da expansão, consolidou-se a construção e promoveu-se o funcionamento de 21 deles em suas sedes próprias, implantando-se, ainda, o *campus* EaD dentro das estruturas do *campus* Natal Central. A quarta etapa da expansão, que não se consolidou, deveria proporcionar a construção dos *campi* de Jucurutu, Touros, São Miguel, Umarizal e Santana do Matos.

Mesmo não alcançando a meta dos 26 *campi*, a instituição se insere dentro da Rede Federal como o único Instituto Federal que conseguiu concluir todas etapas de sua implementação, inclusive com sedes próprias para todas unidades, como já citado anteriormente.

O Ministério da Educação e Cultura – MEC, com o apoio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, tratando da concepção e das diretrizes que serviriam à implantação dos institutos

federais (Brasil, 2010), indicaram que deveriam atender “[...] de forma ágil e eficaz às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos e de suporte aos arranjos produtivos locais [...]”.

Pode-se observar, perante a perspectiva do que se consegue observar com as entrevistas realizadas para o fomento dessa pesquisa, é que o IFRN cumpre, efetivamente, com essa determinação, em sintonia com o foco pautado na justiça social, na equidade, na competitividade e na geração de novas tecnologias, como também prediz a publicação citada (BRASIL, 2010). Depois de implantados todos os *campi* das fases 1, 2 e 3, a instituição amadureceu e se consolidou, ainda mais, no mercado da educação profissional (SHIMIZU, 2010), não só no estado do Rio Grande do Norte, como também diante de toda a rede federal de educação profissional, ocupando posição de quarto maior orçamento da Rede, como bem citou o Reitor em sua entrevista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, pode-se observar que a instituição figura de forma consolidada no cenário da Educação Profissional e Tecnológica, que sua criação data de 1910 e que perdura até os dias atuais. O comportamento da instituição, exatamente por se tratar de uma entidade pública, sempre esteve diretamente relacionado às leis e normativos a que se sujeitam as instituições dessa natureza. Inclusive, deve-se observar que as mudanças de formatação que, praticamente, ditaram as fases identificadas pela pesquisa, sempre se impulsionaram baseadas na legislação do Governo Federal.

Este fato ocorreu, primeiramente, em face da interiorização proposta pela expansão da rede federal de educação profissional e, posteriormente, devido à formatação da gestão centralizada na Reitoria, aliada à realidade da abrangência territorial dada à localização geográfica de suas vinte e uma unidades educacionais espalhadas por todo estado.

Acredita-se que o IFRN acaba por firmar uma perspectiva de atuação estratégica que se coloca à proposta de transformação de todo contexto social do estado do Rio Grande do Norte, cobrindo a extensão territorial como um todo, atuando no formato de uma instituição comprometida com a possibilidade da formação pessoal e profissional, com base no ensino de qualidade, aliado ao aporte da produção científica e tecnológica, promovido por uma entidade que tem, em seu fazer institucional, as pessoas como principal fator de sucesso.

Ademais, diante do esforço de implementar mudanças para atender aos indicativos da legislação, os dirigentes do IFRN atuaram de forma reativa, assim não tiveram visão estratégica para conduzir a organização com mais inovação e de forma proativa. Cabe então fazer um alerta aos dirigentes de órgãos públicos para que se voltem quanto a rotina de trabalho para não se voltar demasiadamente às ações operacionais para que possam conduzir mudanças estratégicas que posicionem o país para ser reconhecido como celeiro de desenvolvimento.

Por fim, para a realização de pesquisas futuras indica-se o estudo em outras instituições de mesmo

formato, haja vista que há diversos estados brasileiros que tiveram Escolas de Aprendizes Artífices, que hoje figuram no cenário da educação nacional como Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o que ensejaria a possibilidade de se tecerem comparações acerca da história e do desenvolvimento dessas instituições. Investigações desse tipo devem ser realizadas tanto para a sociedade aprender com as questões organizacionais vivenciadas no passado quanto, ao compreenderem a trajetória e os desafios, para os gestores atuais tomarem decisões estratégicas mais adequadas.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, R.; HELFAT, C. E. Strategic renewal of organizations. *Organization science*, n. 20, v. 2, p. 281-293, 2009.
- AL-DAAJA, Y. Leadership and Management of Strategic Change. *SEA – Pratical Application of Science*, n. 14, p. 237-245, 2017.
- ALLRED, R. U. **Environment and Organization in the Pharmaceutical Industry: a study of organizational adaptation.** (Dissertação para Doutorado em Saúde Pública). Universidade da Califórnia, Berkeley, Estados Unidos. 1989.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Fourth, International Edition.** Upper Saddle River: Pearson Education, 2011.
- BEUGELSDIJK, S.; SLANGEN, A.; HERPEN, M. Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n. 3, p. 311-326, 2002.
- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BRASIL. **Lei 4.024**, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, 27 dez. 1961.
- BRASIL. **Lei 5.692**, de 11 de agosto de 1971. Fixa as diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 12 ago. 1971.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira Nº 9.394.** Diário Oficial da União de 20 de dez. 1996.
- BRASIL. **Ministério da Educação.** Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: concepção e diretrizes. Brasília: MEC/SETEC, 2008.
- BROSE, M. E. Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 2, p. 277-294, mar./abr. 2014.
- CAVALEIRO, K. C.; BARROS NETO, J. P. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma entidade de classe da indústria brasileira. *Revista alcance*, v. 23, n. 3, p. 372-390, 2016.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise.** Cambridge: MIT Press, 1962.
- DOMINGUEZ, M.; GALÁN-GONZÁLEZ, J.L.; BARROSO, C. Patterns of Strategic Change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 28, n. 03, p. 411-431, 2015.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 6, p. 1673-1706, 2011.
- GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B.; CLARK, S. M. CHITTIPEDDI, K. Symbolism and Strategic Change in Academia: the dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, v. 05, p. 363-383, 1994.
- GUIMARÃES, P. C. V.; DEMAJOROVIC, J.; OLIVEIRA, R. G. D. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 5, p. 72-82, 1995.
- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Histórico:** de escola de aprendizes artífices a instituto federal. Portal de informações. Disponível em <http://portal.ifrn.edu.br/institucional/historico>. Acesso em 20 mar 2017.
- IRELAND, R. F.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração Estratégica.** 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- LAVARDA, R. A.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. Integrative strategy formation process and the management of complex work: a microorganizational analysis. *Brazilian Business Review*, v. 7, n. 3, p. 108-129. 2010.
- MANTERE, S.; SCHILDT, H.A.; SILLINCE, J. A. A. Reversal of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 01, p. 172-196, 2012.
- MEDEIROS, A. L. D. **A forja e a pena: técnica e humanismo na trajetória da Escola de Aprendizes Artífices de Natal à Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte.** Natal: IFRN Editora, 2011.
- MILES, R. E.; SNOW, C.C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Structural change and performance: quantum versus piecemeal-incremental approaches. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 867-892, 1982.

- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. Rebuilding companies as communities. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 7/8, p. 140-143, 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of organizational change. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 39-59, 1992.
- PENROD, J.; PRESTON, D. B.; CALN, R. E.; STARKS, M. T. A discussion of chain referral as a method of sampling hard-to-reach populations. **Journal of Transcultural Nursing**, v. 14, n. 2, p. 100-107, 2003.
- PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 5-16, 1992.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard business review**, p. 61-78, 1996.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.
- SECRETARIA DE ESTADO DO MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS DA AGRICULTURA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Decreto** 1.606, de 29 de dezembro de 1906.
- SECRETARIA DE ESTADO DO MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS DA AGRICULTURA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Decreto** 7.566, de 23 de setembro de 1909.
- SHIMIZU, Y. Cem anos da educação profissional industrial no Brasil. **Revista Tecnologia & Humanismo**, v. 24, n. 39, p. 7-38, 2010.
- SILVA, A. T. B.; CALDEIRA, C. A.; MELLO, R. Formulação e execução de estratégias políticas no setor de etanol: um modelo processual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. spe, p. 22-40, 2018.
- VALADÃO, J. A. D.; SILVA, S. S. S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 171, 2012.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. FGV Editora, 2005.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.