



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO DO IFNMG E SEU IMPACTO NA PRODUÇÃO EXTENSIONISTA

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF IFNMG'S EXTENSION PRO REITORY AND ITS IMPACT ON EXTENSIONIST PRODUCTION

NEIVA, Ricardo Jardim¹
AMARAL, Magda Matos Tanure do²
SILVA, Sheldon William³
SANTOS, Eliane Macedo Sobrinho⁴

RESUMO

O artigo constrói, por meio de análise de indicadores de produtividade e descrição de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), uma leitura dos desafios e agentes dificultadores do trabalho da Extensão pelo Norte de Minas. Apresenta uma conjuntura de dados estatísticos sobre estrutura disponível e de trabalhadores no setor, além de observar o fluxo de cumprimento das metas firmadas pelo PDI no ano de 2017. Como expectativa de resultados, procura-se avaliar o período de mudanças institucionais por que passa o setor, desde as mudanças na Pró-Reitoria, ocorridas no fim de 2016 na perspectiva comparativa de disponibilidade de recursos humanos e produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Extensão; Comportamento Organizacional; Instituto Federal; Gestão Institucional; Planejamento.

ABSTRACT

Through the analysis of productivity indicators and description of the Institutional Development Plan (IDP) at the Federal Institute of Northern Minas Gerais (IFNMG), this paper builds a reading of the challenges and agents that hinder Extension work through Northern Minas Gerais. It presents a conjuncture of statistical data on available structure and workers in the sector, in addition to observing the flow of compliance with the goals set by the PDI in the year 2017. As an expectation of results, an attempt is made to evaluate the period of institutional changes that the sector is going through, from the changes in the Dean's Office that took place at the end of 2016 in the perspective of comparative availability of human resources and productivity.

¹ Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Araçuaí MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0571-5972> e-mail: ricardo.neiva@ifnmg.edu.br

² Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Araçuaí, MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6453-9035> e-mail: magda.amaral@ifnmg.edu.br

³ Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). São João Evangelista, MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2473-5728> e-mail: sheldonwilliamsilva@gmail.com

⁴ Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Araçuaí, MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1576-4957> e-mail: eliane.santos@ifnmg.edu.br



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

KEYWORDS: Extension; Organizational behavior; Federal Institute; Institutional management; Planning.

INTRODUÇÃO

A mudança na organização do Ensino Técnico e Tecnológico no Brasil a partir da criação dos Institutos Federais foi um marco definidor da prática formadora moderna, estabelecendo uma interface indissociável entre Ensino, Pesquisa e Extensão. Desde sua gênese, os Institutos Federais são o aporte da produção do conhecimento com potencial modificador da realidade, divergindo, portanto, da formação que se convencionou pensar o profissional como o indivíduo que apenas atua como reprodutor da prática dos mundos do trabalho.

Pela proposta de atuação ancorada no tripé de formação discente (ensino-pesquisa-extensão), os Institutos Federais de Educação Tecnológica tiveram que se adaptar modelos de gestão e acompanhamento de processos. Mais do que isso, foi fundamental que a distribuição de pessoal e núcleos de trabalho fosse pensada para atender a essa demanda, respeitando o projeto de interiorização de suas unidades por todo o território brasileiro.

Numa relação de atendimento de demandas, no entanto, parece um consenso que a atividade extensionista funciona, desde o início, como um item acessório na tríade proposta: toda vez que se necessita abrigar um fazer, uma ação ou um projeto no âmbito dos Institutos Federais, este é gestado pela Extensão. Como exemplos clássicos, os programas PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego) e Mulheres Mil consistiam em atividade da extensão.

Os Institutos Federais, por ser uma nova concepção na proposta de Ensino Técnico, Tecnológico e Superior de qualidade e gratuito, ofertado para realizar no longo prazo uma mudança de patamar educacional do interior do Brasil e trazer inovação em um cenário de imensas desigualdades sociais e regionais, precisa constantemente adequar práticas e realizar mudanças para atendimento das expectativas. Vários são os relatos de unidades que, afastadas das reitorias e dos grandes centros, desenvolvem modos de fazer e práticas de fluxo que não encontram unidade no todo.

Para tentar resolver as divergências de práticas e processos, o IFNMG (Instituto Federal do Norte de Minas Gerais) definiu, a partir da mudança de gestão da Pró-Reitoria de Extensão em Novembro de 2016, a proposição de um Plano Desenvolvimento Institucional que determinava ações e metas a serem definidas e executadas entre os anos de 2017 e 2018. Na proposta, encontra-se uma descrição de metas relacionadas à cooptação de parcerias, termos de cooperação, execução de eventos na área de empreendedorismo e cultura, criação e manutenção de incubadoras, empresas-júnior, além de atender ao fomento de projetos que tragam



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

para a comunidade a integração com os *campi* e proporcionar ao aluno o aprendizado junto à comunidade.

No decorrer de 2017, o IFNMG desmembrou das atribuições da Extensão as atividades relacionadas à Assistência Estudantil, tendo sido criada a Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (DAEC). Tal medida fez com que diversos profissionais como: Nutricionistas, Psicólogos, Assistentes Sociais, Enfermeiros, Técnicos em Enfermagem, Odontólogos, Médicos, entre outros, fossem deslocados de setor, deixando a equipe da extensão desguarnecida para executar o PDI.

Diante da mudança proposta no PDI da Extensão, deve-se considerar no âmbito do comportamento organizacional a perda de material humano, alteração de estrutura física e servidores em atuação inseridos na comunidade. O artigo questiona as mudanças e adequações implementadas durante o ano de 2017, buscando demonstrar o desempenho do setor extensionista diante das metas propostas no PDI. Para atender aos objetivos propostos, confronta-se a documentação institucional e informações repassadas pela Pró-Reitoria de Extensão. A partir deste estudo, espera-se apresentar um resultado que venha a valorizar a Extensão dentro do IFNMG, definir e firmar suas bases de ação e caracterizar o setor como porta de entrada da Comunidade dentro da Instituição.

CARACTERIZAÇÃO DO IFNMG E A EXTENSÃO

O Instituto Federal do Norte de Minas Gerais foi criado com base na Lei Federal que redefiniu a atuação de Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2008). No plano de Expansão, foi definida a área de atuação do IFNMG toda a região do norte de Minas Gerais, compreendendo os Vales do Jequitinhonha, Mucuri e as mesorregiões norte e noroeste, perfazendo uma área de cobertura de 176 municípios (BRASIL, 2009). Um dos objetivos é prover em Ensino, Pesquisa e Extensão, como bem descrito em sua Lei de criação, na seção III:

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos (BRASIL, 2008, p. 2).

Para exercer tal função, os Institutos Federais de Educação estão hoje firmados em Pró-Reitorias, sendo: Ensino (PROEN), Pesquisa e Inovação (PROPI), Extensão (PROEX) e Administração (PROAD). As Pró-Reitorias são representadas em seus *campi* pelas Coordenadorias de Extensão, nas quais apenas as unidades mais antigas possuem uma Diretoria responsável por essas coordenações, como é o caso dos *campi* situados nas cidades de Januária e Salinas. Importante citar ainda que consta na missão Institucional do IFNMG o seguinte texto:



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

Produzir, disseminar e aplicar o conhecimento tecnológico e acadêmico, para a formação cidadã, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para o progresso sócio econômico local, regional e nacional, na perspectiva do desenvolvimento sustentável e da integração com as demandas da sociedade e do setor produtivo (BRASIL, 2011, p.1).

A Extensão tem como objetivo institucional a execução de: Projetos sociais; Projetos culturais, artísticos e esportivos; Projetos tecnológicos; Cursos FIC-Formação Inicial e Continuada (cursos de Extensão); Eventos de Extensão; Serviços tecnológicos; Acompanhamento de egressos; Estágio e emprego; Visitas técnicas e gerenciais; Empreendedorismo. Até o relatório de Gestão de 2016, em números totais, a Extensão atendeu a 80% do total de Metas definidas para o ano (BRASIL, 2012).

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

As organizações públicas, por suas características, requerem por muitas vezes um foco de trabalho técnico e mecanicista que também deve ter como preceito a aplicação de tecnologias e recursos humanos para a execução de determinada ação. Nesta mesma linha, Srour (1994, p. 32) afirma que:

[...] as organizações não são meras coleções de indivíduos, mas entidades com vida e dinâmica próprias, que transcendem as consciências e os interesses particulares de seus membros.

Nesse sentido, as construções organizacionais devem primar pela impessoalidade de seus atos, para que estes sejam pautados na prestação de um bom serviço e, no caso de instituições públicas, resulte em produtos de qualidade, que atendam aos interesses do contribuinte. A inspiração para a gestão pode ser firmada tanto sobre uma perspectiva mecanicista quanto como na gestão baseada em mudança. Esta segunda é a que mais interessa ao trabalho, pois pode justificar ou não a ação de uma rede organizada para atender a um fim específico, que neste caso é a oferta de atividade extensionista pelo IFNMG.

A perda ou ganho de servidores pode influenciar na execução das metas estabelecidas para a extensão? Faz mister considerar a Teoria da Ação, que na proposta de Argyris e Schön (1996) podem contribuir para o imperativo esforço de reflexão para o aprendizado de novas técnicas e mudança de valores dentro das instituições. Essa teoria aponta um norte para a observação do esforço na execução da técnica em vistas de, no longo prazo, expressar a necessidade de mudanças nas instituições.

Segundo Andrade *et al* (2006), a lógica mecanicista da gestão foi suplantada pela lógica sistêmica enquanto paradigmas gerenciais. Enquanto a primeira preza pela gestão em partes, buscando causalidades para as ocorrências e é gerida em hierarquia,



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

a segunda sobrepõe-se em análise do todo, com articulação de redes e circularidade dos fluxos e relações.

Assim sendo, há que se considerar o trecho que se segue:

O processo de transformação organizacional a partir da perspectiva humana considera que o objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência. O agente de mudança nesse contexto é a pessoa detentora de competências que permite a intervenção no nível do grupo, além de ser conhecedora da gestão de recursos humanos na organização contemporânea (BERGUE, 2014, p. 64).

De acordo com Paula (2005), há que se questionar o caráter inovador da administração gerencial, uma vez que esta tende a copiar ideias da gestão empresarial, desviando-se de alternativas adequadas ao setor público em suas especificidades. Sejam elas de demandas de serviço ou de peculiaridades do material humano disponível. Matias-Pereira (2008) aponta ainda que há a falácia de que o serviço privado seria, na visão do que o autor denomina "gerencialismo", um modelo superior ao da administração pública brasileira. Portanto, há que se observar as possibilidades de atendimento de demandas na perspectiva de aplicação do Plano de Metas, correlacionando-o com a disposição da estrutura para fazê-lo acontecer.

Metodologia e Caracterização do Estudo

Trata-se de estudo de natureza exploratória, utilizando em seus procedimentos a pesquisa bibliográfica e também a análise documental. A primeira foi elaborada a partir de material que já foi publicado sobre a temática das mudanças no comportamento organizacional, desde os preceitos clássicos de definição até estudos mais recentes. Nesta parte, visa-se conceituar o tema dentro das grandes áreas de estudo da Administração, com foco na Administração Pública. Foram utilizados no levantamento livros, publicações em periódicos, artigos científicos e internet (DEMO, 2002).

A segunda parte compreende a análise documental do Relatório de Gestão 2017, documento público que é anualmente anexado ao Relatório de Gestão do IFNMG. O documento compreende as ações produzidas pela Extensão em cada um dos *campi* da área de abrangência do IFNMG, trazendo ainda justificativa elaborada pelo Coordenador/Diretor de cada Campus sobre metas não alcançadas no ano. As questões associadas a disposição de servidores no setor serão apresentadas pela Pró-Reitoria de Extensão em formulário anexo ao Relatório de Gestão da Extensão.

Desse modo, a análise configurou-se como estudo de caso, a partir do lócus do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) no que concerne às ramificações do setor de Extensão nos Campus desta instituição, sejam estes representados por



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

Diretorias ou Coordenações de Extensão. Por essência, trata-se, portanto, de pesquisa quantitativa básica, como citado por Prodanov e Freitas (2013), caracterizando tal tipo de pesquisa como uma busca pela tradução em números e quantificações das informações para classificá-las e analisá-las. Considera-se ainda a totalidade da amostra dos relatórios para observação dos dados, com anuência da Pró-Reitoria de Extensão do IFNMG.

Os resultados foram categorizados, conforme critérios estabelecidos, buscando uma melhor significação dos dados e um maior entendimento das informações levantadas. Os dados tabulados serão analisados em tabelas e gráficos do Programa Microsoft EXCEL, traçando um paralelo entre a organização dos setores de extensão nos *campi*, número de servidores e colaboradores em cada um e produção da extensão no ano de 2017.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A DISTRIBUIÇÃO DE SERVIDORES PARA DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DA EXTENSÃO

A Construção das análises inicia-se em uma prévia do número de servidores disponíveis em cada um dos *campi* do IFNMG, dando atenção especial para a atividade inerente ao setor que dá maior carga de trabalho para os servidores: O atendimento para estágios. Considera-se também a variação de servidores ocorrida em decorrência da separação da Extensão das atividades de atendimento ao educando, com a criação da Diretoria de Assistência Estudantil e Comunitária (DAEC).

Tabela 1 - Quantitativos de servidores em atuação na Extensão e Assistência Estudantil nos Campi do IFNMG em 2017.

Campus	Servidores na lotados na Extensão	Servidores do setor que atendem estágios	Servidores na Assistência Estudantil	Número de voluntários (responsáveis por estágio e colaboradores fixos com atribuições no setor)
Almenara	1	1	12	1
Araçuaí	2	2	5	0
Arinos	1	1	4	0
Diamantina	4	2	2	0
Janaúba	3	0	1	0
Januária	3	1	11	0
Montes Claros	2	2	5	1
Pirapora	2	2	2	0
Porteirinha	1	1	1	0
Salinas	2	1	18	0
Teófilo Otoni	1	1	3	1

Fonte: Diretorias/Coordenadorias de Extensão do IFNMG (2018).



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

Observa-se a grande mobilização de força de trabalho que integrava o setor de extensão até o desmembramento dos setores. A se considerar que mais de 90% dos servidores listados eram integrantes do núcleo de Extensão, o setor perdeu quantitativo considerável, embora tenha dividido as relações de assistência ao discente e à família.

Vale ressaltar que a composição dos setores apresenta peculiaridades. Enquanto a Extensão é composta por um coordenador com uma designação de Função Gratificada (FG), a equipe da DAEC que outrora integrou o setor é composta de um responsável que pode ser qualquer membro da equipe ou servidor do Campus, além de contar com técnicos de nível DIII. Esses Técnicos em Educação, dadas as especificidades de cada campus, são: Assistente Social, Médico, Dentista, Enfermeiro, Técnico em Enfermagem, Psicólogo e Nutricionista. Esses servidores, ou parte deles, davam suporte aos atendimentos da extensão nos campi, além dos atendimentos específicos de sua área de atuação profissional. A remuneração das funções gratificadas CD e FG foram determinadas pela Lei nº 13328, de 29 de julho de 2016 (BRASIL, 2016). Os *campi* Salinas e Januária possuem Cargos de Direção e status de diretoria. A previsão do direcionamento das funções CD e FG são feitas pela Reitoria, ainda com uma inadequação do número de funções por unidade.

Deve-se mencionar o trabalho realizado pelos Assistentes de Alunos, Técnicos em Educação de nível C que engrossam os indicadores das unidades mais antigas do IFNMG em favor da DAEC, sendo que em muitos dos *campi* do IFNMG estes servidores estão distribuídos ainda na Diretoria/ Coordenação de Ensino. O setor de Extensão nos Campi precisa ter um fluxo de atendimento ao público estruturado devido as demandas externas: parcerias, termos de cooperação e dispensação de certificados. Como atividade interna a sobrecarga se dá pelo atendimento ao discente que inicia ou encerra o ciclo de estágios em instituições conveniadas na comunidade. Percebe-se que em 4 das 11 unidades analisadas, o único servidor lotado no serviço é o coordenador, que tem que desempenhar as funções de gestão do setor e ainda realizar os atendimentos.

Considera-se portanto uma referência o trabalho de Jorge (2010), que evidencia a necessidade de se antever as situações adversas em quadros de remanejamento de pessoal, uma vez que estas mudanças organizacionais sem os devidos preparos e planejamentos podem trazer um quadro de insatisfação que afete a saúde do servidor e tenha impacto sobre as atividades deste. O mesmo autor ainda afirma que, em instituições públicas específicas, como o INSS, tal adequação ocorreu com a intenção de apresentar respostas para a Reforma da Administração Pública Federal, ocorrida entre os anos de 2004 e 2006.

METAS E EXECUÇÃO DO PDI EM 2017

Após a determinação de metas do PDI que compreendem atividades em todas as instâncias institucionais, definiram-se pontos chave a serem desempenhados pelo setor de extensão visando à concretização de metas em suas competências. Observa-



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

se que a maioria das metas determinadas para execução nos *campi* foram atendidas, porém o documento que descreve as metas no Relatório de Gestão quantifica os compilados dos registros por unidade do IFNMG, e busca estabelecer um panorama geral. Para fins didáticos, foram separados os itens com metas atendidas parcialmente, e suas justificativas.

Quadro 1 - Metas e Ações da Pró-Reitoria de Extensão em 2017

Metas	Ações	Justificativas
1. Participar de 05 editais integrados de extensão e pesquisa junto aos órgãos de fomento nacionais e/ou estaduais.	No ano de 2017, o Campus de Arinos participou de 07 Editais junto aos órgãos de fomento, sendo contemplados em pelo menos 04; processo: 402769/2017-1 Participação e aprovação na chamada Nº 21/2016 - Linha 3: Criação de Centro Vocacional Tecnológico de Agroecologia e Produção Orgânica (CVT). Coordenado pelo Senhor(a) Vico Mendes Pereira Lima nos campi Almenara, Araçuaí, Arinos e Januária. O Campus Teófilo Otoni, executou o projeto "Núcleo de Estudos em Agroecologia e Produção Orgânica: construindo experiências agroecológicas no Vale do Mucuri" apoiado pela FAPEMIG, por meio do convênio AUC 0047-16; e aprovou, em dezembro, o projeto na Chamada MCTIC/MAPA/MEC/SEAD - Casa Civil/CNPq Nº 21/2016 para criação do Núcleo Mucuri de Agroecologia.	Meta alcançada
2. Realizar 01 mostra anual dos resultados dos projetos extensionistas, junto com o Seminário de Iniciação Científica.	Foi realizada a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, em sua terceira Edição, onde recebemos mais de 600 estudantes do Ensino Fundamental e Médio de escolas municipais e estaduais. Nessa oportunidade, os estudantes conheceram melhor o Campus Teófilo Otoni e as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão que aqui são desenvolvidas.	Meta alcançada
3. Oferecer 35 cursos e/ou prestação de serviços à comunidade.	Foram ofertados os seguintes cursos: Almenara ofertou o curso Mandioca rende mais que boi, em Januária, Cursos de formação iniciada e continuada na área de Marketing, Informática Básica, Informática aplicada, Manejo e tratos culturais de ervas medicinais e Matemática; em Pirapora, cursos de informática básica para mulheres em vulnerabilidade social atendidas pelo Centro de Referência da Mulher do município, cursos de informática básica para auxiliares administrativos e curso de informática para docentes também do município de Pirapora; já Salinas ofertou os seguintes cursos: Produção de Fitoterápicos simples, Curso de Inglês Nível Elementar, Aproveitamento integral dos Alimentos, Queijo Cabacinha – Aspectos legais de produção e comercialização, Apicultura Básica, Reprodução Induzida em Peixes, Curso Teórico prático de "Ia" em bovinos, Curso Teórico-prático de nutrição em equinos, Minicurso de Biossegurança em Laboratório de Microbiologia, Curso de Horticultura; Teófilo Otoni realizou minicursos de Introdução à programação de computadores de forma lúdica, por meio da ferramenta Scratch 2, para alunos dos Ensinos/ Fundamental e Médio na cidade de Teófilo Otoni.	Meta alcançada
4. Instituir 07 serviços de acompanhamento de visitas nos <i>campi</i> , por área de interesse e/ou setor.	A ação encontra-se consolidada nos Campi. Exemplificando: O Campus Almenara recebeu 778 alunos de Escolas Municipais, Estaduais e Particulares do Baixo Jequitinhonha no evento "Instituto de Portas Abertas, 2017"; 6 escolas visitaram o Campus e Arinos, além de visitas externas às escolas da Região, em especial para divulgar o Processo Seletivo /	Meta alcançada



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

	Vestibular; foi acompanhado um total de 20 visitas no <i>Campus de Januária</i> por parte de escolas municipais, estaduais, associações, setor privado e comunidade em geral, que buscam conhecer as instalações (laboratórios, áreas de campo, prédios), cursos ofertados, funcionamento e oportunidades etc.; o Campus de Pirapora recebeu a visita em 3 escolas do entorno do IFNMG para divulgação dos cursos e da Instituição.	
5. Realizar 07 mostras de oportunidades para os alunos dos Ensinos Fundamental e Médio das comunidades do entorno do IFNMG.	Várias ações foram realizadas no decorrer do ano, visando atrair nossos futuros alunos. Executamos o evento Dia da Hispanidade, o Dia da Consciência Negra e a Feira de Empreendedorismo; Foi realizada a I Mostra de Física e Matemática do Campus Avançado Janaúba, por meio da apresentação de experimentos; também foi realizada V Feira de Educação Profissional do Campus Januária no mês outubro, com exposição prática de todos os cursos técnicos para comunidade interna e externa, as escolas da região focam em trazer os alunos do 9º ano para conhecer e identificar com os cursos ofertados; também foi realizada a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia onde recebemos mais de 600 estudantes dos Ensinos Fundamental e Médio de escolas municipais e estaduais. Nessa oportunidade, os estudantes conheceram melhor as ações extensionistas; o Campus de Pirapora realizou a ação com o Curso Técnico em Edificações e Engenharia Civil; o <i>Campus</i> Teófilo Otoni e as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão que aqui são desenvolvidas.	Meta alcançada
6. Constituir ou consolidar 07 grupos artísticos (teatro, coral, dança, banda)	Foi constituído o Grupo de Dança do Campus Janaúba; em Januária, diversas ações são contínuas visando à consolidação dos grupos artísticos, tivemos a finalização do estúdio musical, uma grande parceria com o professor de Artes e o desenvolvimento de diversos Projetos de Extensão e Pesquisa ligados aos diversos grupos artísticos. Atualmente, o Grupo de Banda Musical tem seu espaço adequado. O campus de Pirapora constituiu a Fanfarra do IFNMG – Campus Pirapora por meio do Projeto de Extensão I Fanfarra Criação de grupo musical e de artes no campus Porteirinha e encontra-se consolidado o Grupo Cores da Vida de Salinas. No Campus de Teófilo Otoni, foram formados diversos grupos musicais e teatrais.	Meta alcançada
7. Promover acompanhamento do Egresso nos Campi.	Todos os Campi realizaram o cadastramento dos Pré-egressos e aplicaram o questionário as empresas/entidades ao entorno dos Campi. Foram respondidos 14 questionários pelos egressos; 117 de pré-egresso e 118 do mercado de trabalho.	Meta Parcialmente alcançada. Dificuldade em receber os questionários de egresso totalmente preenchidos. Necessário criar estratégia para estimular a resposta dos questionários. Também uma das grandes dificuldades é a ausência de sistema próprio de acompanhamento de egressos.
8. Constituir ou consolidar 01 festival cultural/musical <i>intercampi</i>	Foi instituído em 2017, o Festival Intercampi “Encanto dos Vales e Montes”, sendo a sua execução realizada no Campus de Arinos.	Meta alcançada
9. Realizar 01 jogo internos <i>intercampi</i>	A edição do IV Jogos Intercampi, foi realizado no Campus de Pirapora.	Meta alcançada



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

10. Participação de 02 desfiles cívicos de 7 de setembro.	É uma prática cultura nos Campi de Januária e Salinas, também replicada nos Campi de Arinos.	Meta alcançada
11. Constituir e consolidar 01 Empresa Júnior.	Os Campi de Araçuaí, Arinos, Januária, Montes Claros e Pirapora já implantaram EJs.	Meta parcialmente alcançada. Resta ainda a aprovação no Conselho Superior do nosso Regulamento.
12. Aumentar em 10% o número de parcerias para oferta de estágios.	Tornou-se uma prática rotineira em todos os Campis a efetivação de novos convênios.	Meta alcançada.
13. Realizar, na semana acadêmica dos cursos, 02 feiras de estágio e emprego, com potenciais empresas do cenário local.	Foram realizados 4 Eventos dos cursos do IFNMG Campus Pirapora: Engenharia e Edificações; Informática e Sistemas de Informação; Administração; e Segurança do Trabalho. Em todos os eventos, houve grande participação das empresas situadas na área de abrangência do IFNMG.	Meta não alcançada. A nossa prática comunicacional com as instituições em potencial para oferta de empregos ainda é precária. Especificamente quanto aos estágios, os encaminhamentos são realizados diretamente com as empresas.
14. Realizar 07 diagnósticos de demandas em comunidades na área de abrangência, para prospectar as possibilidades de contribuição para o desenvolvimento regional sustentável.	Instituímos no IFNMG no ano de 2017 o Portfólio de oportunidade, cuja essência se vincula à identificação de situação-problema e à consequente oferta para sustentar e direcionar os projetos de extensão e pesquisa da nossa Entidade.	Meta alcançada.
15. Elaborar 07 projetos de educação ambiental externo e interno.	Em Arinos, foram executados 02 projetos sobre específico sobre o tema: resíduos de pilhas e baterias e outro sobre a educação ambiental nas escolas e dos alunos do Campus; o Campus de Diamantina realizou o Mapeamento dos pontos de entrega voluntária (PEV) de material reciclável no município de Diamantina (MG); em Janaúba ocorreu a sensibilização da comunidade sobre os benefícios na redução de impactos ao meio ambiente, salientando a responsabilidade compartilhada entre a comunidade para a manutenção de um ambiente saudável; em Januária foram realizados 10 projetos nesta temática, destacando: Educação ambiental e conscientização sustentável: cuidando da água e preservando para o futuro, Implantação da coleta Seletiva no residencial Liberdade em Januária/MG. Em Salinas, foi executado o projeto Viveiro Itinerante: Um incentivo à recomposição florestal de matas ciliares na comunidade Santana II. Em Montes Claros, foi desenvolvido o projeto de reciclagem de papel/papelão.	Meta alcançada



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

16. Realizar 07 campanhas educativas, de comunicação e orientação visando à mobilização social da comunidade ao entorno do IFNMG. (bullying, câncer de próstata, mama, trânsito, HIV, DST ou outras do interesse os Campi.	Trata-se de ação contínua e realizada em todos os Campi. Em Arinos, foram efetuados 04 encontros com todos os alunos do Campus, com palestras, filmes, roda de bate papo, campanhas, mostras culturais. Janaúba realizou um ciclo de debates e uma mostra, que discutiu temas relevantes para a sociedade contemporânea, tais como: racismo, homofobia, questões ligadas às aflições da juventude, educação (escola sem partido), violência contra a mulher, uso de drogas. Em Janaúria, algumas ações foram realizadas envolvendo docentes e técnicos da área da saúde e alunos do curso Técnico em Enfermagem, tais como: palestras foram oferecidas como ferramentas para melhoria da qualidade de vida por meio de adoção de hábitos de vida saudável, do conhecimento doenças prevalentes no meio em que vive, como Tuberculose, Infecções Sexualmente Transmissíveis; Câncer de Próstata; Alimentação Saudável e campanhas de vacinação. Realizada campanha de vacina contra influenza no IFNMG campus Janaúria; Semana Unificada de Enfermagem da Unimontes; Ação educativa no Centro Viva Vida junto aos pacientes da Urologia. Julho Amarelo: prevenção ao CA ósseo; Palestra educativa em presídio sobre Hipertensão e Diabetes; Dia nacional de combate ao fumo usuários do SUS na UBS São Vicente; Ação educativa no Centro Viva Vida junto aos pacientes da Urologia. Tema CA de pênis; Dia Internacional do Idoso. Ação na Instituição de Longa Permanência. Aferição de PA e Glicemia capilar; Outubro Rosa: prevenção de câncer de mama. Usuários do SUS Hospital Municipal de Janaúria; Novembro azul: prevenção câncer de próstata. Usuários do SUS do Hospital Municipal de Janaúria e Servidores do IFNMG campus Janaúria; Dia mundial de prevenção contra HIV/AIDS. Ação educativa com distribuição de folders e orientação quanto HIV/AIDS na comunidade em geral.	Meta alcançada
17. Promover 15 cursos FIC de formação em extensão.	Foram ofertados cursos FICs, sendo 06 em Almenara, 02 em Araçuaí, 04 em Diamantina, 06 em Janaúba, 08 em Janaúria, 05 em Montes Claros, 04 em Porteirinha e 01 em Teófilo Otoni.	Meta alcançada
18. Produzir 01 edição da revista de extensão, para veicular resultados de projetos de extensão do IFNMG (Pró-Reitoria)	Produzimos a 3ª edição da Revista Contação, sendo lançada na Semana Integrada de Eventos.	Meta alcançada
19. Promover a participação de 5% dos servidores em oficinas de formação extensionista.	Em Janaúba, foi realizada uma apresentação a todos os servidores sobre o fazer da extensão, no início do ano. Em Janaúria a meta foi realizada por meio do envolvimento de diversos técnicos administrativos e docentes nos projetos de extensão em que o diálogo extensionista é constante.	Meta parcialmente alcançada. Não foi formatado um curso/oficina específica para capacitação dos servidores do IFNMG.
20. Requerer espaços adequados para projetos de extensão no campus.	Em todos os nossos Campi, foram adequados espaços para o desenvolvimento das atividades de Extensão.	Meta alcançada
21. Implementar o programa bolsa treinamento com oferta de no mínimo 10 vagas anuais por campus.	Em Arinos, Diamantina e Janaúria, o Programa foi efetivamente implantado.	Meta parcialmente alcançada. Ainda não se estabeleceu a decisão de destacar recursos dos Campi para execução desta Política.

Fonte: Relatório de Gestão PROEX 2017.



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

Das 21 metas definidas para trabalho no ano de 2017 e lançadas no PDI da Extensão, 16 metas foram alcançadas de maneira satisfatória, perfazendo um aproveitamento global de 76%. As metas listadas como 07, 11, 12, 18 e 20 são, indubitavelmente, metas que têm em seu maior dificultador a diminuição do quantitativo de servidores no setor. As ações propostas se sobrepõem às atividades que já são rotina no campus onde ela deve acontecer.

Vale observar que a atenção às metas propostas com um grande grau de alcance denota em baixa influência do material humano institucional na implementação das mudanças de comportamento organizacional. Rafferty e Griffin (2006) apontam fatores psicológicos dos trabalhadores que devem ser levados em conta na situação de mudanças no comportamento institucional. Quando estas variáveis não são consideradas, os autores apontam a possibilidade de insucesso que, no caso em estudo, poderia vir pelo não cumprimento de metas estipuladas para além da carga de trabalho convencional.

Nesta linha de análise, o debate fundamentado por Lines (2005) também menciona o risco da sobrecarga de trabalho sobre reações negativas imediatas. Num ciclo de um ano, quando os servidores lidam com a mudança como uma ameaça, geralmente são experimentadas sensações de sofrimento, ansiedade e estresse. A mudança organizacional tende a ser positiva na interpretação do trabalhador quando elimina rotinas desgastantes e aumenta as possibilidades de crescimento e desenvolvimento. Assim se gera a motivação no núcleo do trabalho. Diante do exposto, e com indicadores de produtividade positivos, pode-se considerar que a proposição do PDI atingiu a previsão de execução no período.

Observa-se, no entanto, que apenas o PDI e o condensado de sua execução não é o suficiente para que se discuta o trabalho executado e o nível de aceitação da mudança do comportamento organizacional no IFNMG. O instrumento aponta como critérios para a execução total de metas ações ocorridas *in loco*, desempenhadas em algumas unidades do IFNMG e com abrangência ainda restrita. É fundamental visualizar as metas com uma uniformidade de critérios. Nas atividades de Extensão que demandam uma mobilização de todo um arcabouço de material humano institucional, sendo esta uma prática que antecede o PDI e que é executada por servidores do IFNMG que se propõem a tal, os projetos de extensão tiveram um salto em número e população atendida que se faz digno de nota.



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

Tabela 2 - Projetos de Extensão, Comunidade Escolar Envolvida e População Atendida pelos Projetos de Extensão por Campus em 2016-2017

Campus	Número de Projetos Extensão		Número de Coordenadores		Número de Servidores		Número de Discentes Bolsistas e Voluntários		População Atendida	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Almenara	19	25	17	22	48	62	78	54	6.420	7.300
Araçuaí	24	29	24	28	34	77	47	45	980	2.192
Arinos	23	25	24	25	47	62	137	98	6.900	8.310
Diamantina	06	11	06	11	12	42	26	45	6.525	2956
Januária	49	51	49	51	95	81	140	195	2.903	12.420
Janaúba	11	9	11	9	25	19	40	66	880	78.861
Montes Claros	17	12	19	13	36	21	79	35	15.968	10.685
Pirapora	13	17	13	13	34	45	36	62	1.762	986
Porteirinha	0	6	0	6	0	7	0	6	0	111
Salinas	57	45	63	65	154	105	680	207	8.121	3.772
Teófilo Otoni	10	18	08	12	08	12	21	59	558	2.439
Total	229	248	234	255	493	533	1.284	872	51.154	130.032

Fonte: Campi e Reitoria

Percebe-se que o número de coordenadores de projetos só não teve ascendências nos *campi* de Janaúba e Montes Claros. O número de servidores envolvidos nos projetos diminuiu apenas nas unidades de Montes Claros, Janaúba, Januária e Salinas. Vale ressaltar que Salinas e Januária detêm um maior número de recursos humanos em comparação com as outras unidades do IFNMG, por se tratar de unidades mais antigas, pré-expansão da rede federal de Educação. Com maior quantitativo de servidores, os recursos destinados à extensão são, na mesma medida, maiores.



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar que as mudanças propostas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional atingiram as expectativas com relação ao atendimento global das demandas do IFNMG. A proposição participativa de metas que venham a unificar o fazer extensionista nas unidades dos Institutos Federais deve ser observada da maneira devida: uma ruptura histórica no sentido de um planejamento mais robusto e uniforme da extensão. A forma da proposição, com a participação das coordenações de extensão do IFNMG fez valer o diálogo e a ação em lócus comuns pelo norte de Minas.

Desta forma, observa-se que as organizações dentro de uma Instituição Pública como o IFNMG ainda não encontram sincronismo em potenciais de disposição equânime de logística e material humano. Portanto, embora a análise venha a se valer dos resultados, as variáveis que envolvem o material humano em questão precisam ser levadas em conta.

Há que se perceber uma inegável divergência de quantitativos de servidores que se originou da divisão da Extensão para dar voz uniforme à Assistência Estudantil. O estudo mostra que a extensão se manteve com um grande número de atividades, propostas inovadoras, mas com um número bem menor de servidores que o novo setor que foi gerado. Desta forma, a sobrecarga de trabalho não aparece nos indicadores do Relatório de Gestão da Pró-Reitoria de Extensão e relaciona-se diretamente com o fato de as metas planejadas em 2017 terem sido cumpridas e os indicadores de proposição de projetos terem aumentado consideravelmente.

É necessário que novas abordagens façam a investigação dos motivos de discrepância na disposição de servidores no setor pelos *campi* do IFNMG, de forma a analisar qualitativamente as percepções individuais e coletivas dos agentes envolvidos no processo de mudança de comportamento organizacional do setor. A pesquisa demonstra a discrepância na distribuição de material humano, mas não a evidencia como um problema relacionado aos velhos filões da temática, como paternalismo ou outros vícios históricos da Administração Pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Aurélio de Leão; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís Henrique; SOUTO, Rodrigo. *Pensamento sistêmico – caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Addison-Wesley, 1996.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Cultura e mudança organizacional*. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - Ufsc, 2014. 106 p.



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 11892, de 29 de dezembro de 2008. Institui A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, Cria Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e Dá Outras Providências. Brasília, dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 16 fev. 2018.

BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 13328, de 29 de julho de 2016. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Brasília, jul. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm. Acesso em: 20. fev. 2018.

BRASIL. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Ministério da Educação. *Conheça o IFNMG*. 2009. Disponível em: <http://ifnmg.edu.br/ifnmg/conheca>. Acesso em: 16 fev. 2018.

BRASIL. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Ministério da Educação. *Missão, Visão e Valores*. 2011. Disponível em: <http://ifnmg.edu.br/ifnmg/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 16 fev. 2018.

BRASIL. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Ministério da Educação. *Extensão nos campi: Apresentação*. 2012. Disponível em: <http://www.ifnmg.edu.br/pro-reitoria-de-extensao/apresentacao>. Acesso em: 14 fev. 2018.

DEMO, Pedro. *Avaliação qualitativa*. 7. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

JORGE, L. A. F. *O novo modelo de gestão do INSS e os resultados na gerência executiva em Porto Alegre*. 2010. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/40349>. Acesso em: 23 fev. 2016. LINES, R. The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*. 4 ed. (2005). Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484304273818>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.



DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46531

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

RAFFERTY, A. E; Griffin, M. A. *Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162. (2006). Disponível em: <http://psycnet.apa.org/fulltext/2006-11397-014.html>. Acesso em: 02 mar. 2018.

SROUR, Robert Henry. *Formas de gestão: o desafio da mudança*. *Revista de Administração de Empresas*. v. 34. n. 4, p. 31-45. jul./ago., 1994.

Recebido em 07 de novembro de 2019

Aceito em 11 de abril de 2020



A e-Mosaicos Revista Multidisciplinar de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura do Instituto de Aplicação Fernando Rodrigues da Silveira (CAp-UERJ) está disponibilizada sob uma Licença [Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Os direitos autorais de todos os trabalhos publicados na revista pertencem ao(s) seu(s) autor(es) e coautor(es), com o direito de primeira publicação cedido à e-Mosaicos.

Os artigos publicados são de acesso público, de uso gratuito, com atribuição de autoria obrigatória, para aplicações de finalidade educacional e não-comercial, de acordo com o modelo de licenciamento *Creative Commons* adotado pela revista.