

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE S. PAULO**

Prof^a Dra. DIVA VALÉRIO NOVAES

PROPOSTA DE GESTÃO PARA 2013-2016

São Paulo

2012

Organização do texto

1. Introdução.....	3
2. Visão Institucional.....	3
3. O IFSP hoje.....	5
4. Metas propostas para a gestão 2013-2016.....	7
5. Esclarecimentos sobre as metas propostas.....	10
6. Inter- relações entre as metas.....	20
7. Referências	21

INTRODUÇÃO

Este documento contém a proposta de gestão da Profa. Dra. Diva Valério Novaes para o período de 2013-2016.

Este plano de gestão foi elaborado com base em discussões realizadas com professores e servidores administrativos dos diversos *campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). Utilizamos também os resultados de trabalhos de mestrado, doutorado e pós-doutorado produzidos por professores do IFSP e de outros institutos dessa rede no Brasil.

Os trabalhos que nos serviram como referência para a criação deste documento têm como foco o processo de gestão tanto de nossa instituição como dos demais institutos da rede federal de educação tecnológica. Foram ainda fonte de inspiração, textos de autores consagrados na esfera do planejamento público, descritos na bibliografia.

Visão Institucional

A busca de mais recursos e condições favoráveis à consolidação do ensino, como a ampliação do quadro de servidores e a reestruturação administrativa e física em todos os novos *campi* do IFSP, sem prejuízo do bom funcionamento dos mais antigos, é prioridade do Instituto. Mas isso requer a atuação em diversas frentes, sendo todas elas associadas à busca pela qualidade: qualidade no ensino, qualidade nos resultados das nossas pesquisas, gestores com mais qualidade e qualidade de vida, condições estas que possibilitarão o desenvolvimento de todo o nosso potencial de trabalho.

O IFSP é uma instituição de ensino complexa e singular, pois, diferentemente de outras instituições escolares, atua em diversos níveis e modalidades de ensino, na pesquisa e na extensão. O dirigente dessa instituição deve ter múltiplas competências, para poder atuar de forma eficaz como gestor de uma organização humana, gestor da educação básica, de um

centro de formação profissional, de uma instituição de ensino superior e de pós-graduação e também como gestor financeiro e patrimonial.

O IFSP, mantido pelo governo federal, tem princípios norteadores, finalidades e características descritas no capítulo II de seu estatuto, entre os quais, destacamos:

O compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática. Verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão. Eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais. [...] Constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de Ciências, em geral, e de Ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica. (ESTATUTO, 2009, p. 2)

Para o cumprimento da atual missão do IFSP, segundo os princípios norteadores que constam em sua lei de criação e em seu estatuto, faz-se necessária uma reorganização da gestão.

Essa reorganização se justifica por toda a complexidade a enfrentar com os novos papéis assumidos na nova estrutura do Instituto, bem como pelas consequências da ampliação da rede nas proporções em que se deu. Somente a identificação correta dos problemas existentes colocará os recursos humanos, materiais e financeiros na direção certa.

Uma instituição que sobrevive mais de 100 anos tem algo de permanente a oferecer. No caso do IFSP, a longa sobrevivência deve-se à excelência do ensino público e gratuito, reconhecido pela sociedade, mediante aceitação e sucesso dos profissionais oriundos dessa instituição no mercado de trabalho. Nossas ações deverão garantir o nível de excelência reconhecido pela sociedade e, simultaneamente, buscar o mesmo reconhecimento nas novas atribuições.

Concordamos com teorias do planejamento público, ao afirmarem que os problemas enfrentados na gestão pública podem ser estruturados, de mais fácil solução, tais como o gerenciamento das rotinas.

Nesse caso, temos conhecimentos suficientes para selecionar um curso de ação ótimo, pois os problemas são repetitivos. Sabemos, por exemplo, como uniformizar os procedimentos. No entanto, as maiores dificuldades que

enfrentamos são para resolver os problemas não estruturados. À medida que surge a incerteza – e que o universo de eventos e variáveis está mal definido –, os problemas passam do universo de repetitivos para criativos.

Nesse caso, o planejamento das ações é mais complexo, pois pressupõe interatividade entre os grupos envolvidos, a capacidade de negociação, profissionalismo e criatividade. Desse fato, decorre a defesa desse plano de gestão, de um ambiente de bem-estar nos relacionamentos interpessoais, propício ao desenvolvimento de um trabalho colaborativo capaz de criar soluções novas para os problemas que enfrentamos.

Somam-se as dificuldades para lidar com os problemas estruturados e não estruturados, a crise de confiança que enfrentamos na instituição. Necessitamos confiar na atuação do reitor em favor daqueles que o elegeram para esse objetivo.

O IFSP tem um relacionamento estreito com o setor produtivo e com o governo. A tendência dos detentores de emprego é visar lucro no menor espaço de tempo possível. A nação, para não se tornar menos competitiva ou menos produtiva que as demais, tenta degradar sua população e vida social, afirma Braverman (1987).

É nesse contexto que o reitor se apresenta como ator principal capaz de estabelecer uma correlação de forças críticas e bem fundamentadas. Os reitores podem ajudar a conceber políticas públicas para a educação. Devem assim, manter-se atentos aos movimentos da sociedade para a qual está formando trabalhadores, interagir com as ações do governo, agir como mediador para permitir inclusão de políticas de igualdade, articuladas com interesses da classe dominante.

Confiantes de que o reitor e sua equipe atuarão na defesa dos interesses da comunidade, nas frentes política, acadêmica e administrativa simultaneamente, nossa comunidade educacional terá condições de tomar decisões sem cautela imobilizadora e avançar mais rapidamente nos processos decisórios. Dessa forma, com mais informações e maior capacidade analítica, os processos poderão ser democraticamente construídos sem prejuízo nos prazos legais.

O IFSP Hoje

A formação oferecida pelo IFSP em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, precisa adaptar-se de maneira veloz às exigências do progresso científico e tecnológico. Para tanto, a gestão dessa instituição deve manter envolvimento tanto com a comunidade interna como com a externa.

A comunidade externa, composta do setor produtivo, de conselhos profissionais, cientistas, órgãos públicos, classe política, fornecedores, alunos egressos, entre outros, aponta os acertos, desacertos e as mudanças que se fazem necessárias.

A comunidade interna, formada por gestores, professores, professores pesquisadores, pessoal técnico administrativo e alunos, por meio de avaliação institucional, classifica a qualidade dos serviços prestados e a viabilidade de implantação de mudanças sugeridas por ambas as comunidades.

Para reavaliar as estruturas acadêmica e administrativa existentes, é necessário criar um ambiente de colaboração, que abrigue diversos pontos de vista e opiniões distintas. E, partindo desse ambiente plural, chegar ao consenso construído por escolhas democráticas, resultantes do comprometimento de todos os envolvidos.

No entanto, como afirmam estudiosos da administração contemporânea, é muito difícil manter um processo estável com 30% a 40% de pessoas novas. Pois o conhecimento transmitido de maneira explícita pode ser rapidamente incorporado, mas o conhecimento tácito, adquirido ao longo dos anos e que só se transmite na prática, por exemplo, os valores da instituição, que é base para discussões e justificam escolhas, pode sofrer perdas irreparáveis.

O número de servidores no IFSP foi ampliado nos últimos cinco anos, em três ou quatro vezes o número inicial. Faz-se necessário identificar nossas potencialidades e fragilidades para criar um futuro que atenda a nossas demandas.

A soma do gerenciamento do conhecimento existente na rede federal de Educação Tecnológica, inexpressivo nos dias de hoje, com busca de

conhecimentos científicos na esfera pública e forte articulação política pode representar o início da criação desse futuro.

Para operacionalização das ações anteriormente descritas, direcionadas a todos os *campi* é necessário estabelecer prioridades. E, na definição dessas prioridades, percebemos que muitos problemas estão interligados. Isso significa que, com boa análise, ao solucionar um problema é possível solucionar muitos outros, uma vez que são interdependentes. E assim podemos otimizar essa grande tarefa.

METAS PROPOSTAS PARA A GESTÃO 2013-2016

O plano que apresentamos é um grupo de projetos voltados para busca das diferentes frentes de qualidade descritas anteriormente. Interligado por cinco grandes metas que contemplam as dimensões do ensino, da pesquisa, da extensão, dos recursos humanos e gestão de pessoas e da administração. Para cada uma das metas definimos submetas, e a realização de uma delas pode favorecer a realização de outras, em outras dimensões.

As metas propostas buscam soluções para múltiplos problemas identificados no IFSP, porém devem convergir direta ou indiretamente para a busca de soluções para os quatro maiores problemas da instituição:

- A consolidação do ensino na rede ampliada sem prejuízo dos *campi* já consolidados, mas sim com a cooperação destes.
- A busca do equilíbrio entre ensino, pesquisa e extensão em todos os *campi*.
- A capacitação dos gestores para atuarem com segurança e efetividade em suas funções minimizando possíveis conflitos interpessoais.
- O melhor gerenciamento das rotinas dos setores acadêmico e administrativo, ou seja, reestruturação administrativa.

No decorrer da gestão, de seis em seis meses, os processos serão revistos para avaliar o andamento, além de verificar se novas ações deverão se somar

às anteriores para favorecer a realização dos objetivos previstos ou a inclusão de outros defendidos de maneira consensual como essenciais.

O que segue é uma descrição das metas e submetas, no item seguinte, justificamos detalhadamente cada uma delas e descrevemos a operacionalidade dessas metas.

1. META PARA A DIMENSÃO DO ENSINO

Para o processo de ensino e aprendizagem, temos como meta a busca pela qualidade no ensino, considerando simultaneamente a melhoria desse processo em todos os *campi* e a consolidação do ensino nos novos, como prioridade máxima no IFSP. Para atingir esse objetivo definimos as seguintes submetas:

1.1. Valores e princípios constantes no estatuto, integrados na discussão didática, na prática docente e de todos que interagem com alunos.

1.2. Proposição de projetos institucionais voltados à consolidação do ensino nos novos *campi*.

1.2.1. Incentivo à produção de material didático.

1.2.2 Encontros periódicos por área de atuação para divulgação de trabalhos realizados e trocas de experiências.

1.3. Avaliação Institucional representativa dos problemas reais da instituição como instrumento de melhoria de todo o processo educacional.

1.4. Maior participação dos coordenadores de área e cursos, como representantes dos professores, nos processos decisórios.

2. META PARA A DIMENSÃO DA PESQUISA

Melhorar as condições para o desenvolvimento de pesquisas, tanto nas licenciaturas, com objetivo de melhorar o processo de ensino e aprendizagem, quanto nas áreas técnicas, visando também produção de patentes no IFSP. Para tanto propomos as seguintes ações expressas em submetas:

2.1. Criar sinergia em direção à inovação.

2.2. Contratação de substituto para professores com projetos de pesquisa aprovados.

2.3. Gestão do conhecimento gerado no IFSP.

2.4. Maior articulação com o setor produtivo.

2.5. Definição de verba para aquisição de material de consumo para pesquisa.

3. METAS PARA A DIMENSÃO DA EXTENSÃO

Fazer da extensão um processo educativo, cultural e científico que se articula para viabilizar a ligação da escola com a sociedade. E, além disso, manter um estreito relacionamento com empresas, associações de bairro, arranjos produtivos locais, entre outros, com o objetivo de buscar o constante equilíbrio entre demandas sociais e inovações que surgem do trabalho acadêmico.

Dessa forma, o IFSP receberá informações das reais necessidades desses segmentos da sociedade e responderá oferecendo possibilidades de mudanças positivas na realidade deles, oferecendo cursos, projetos e prestação de serviços.

Essa meta poderá se concretizar por meio das seguintes submetas:

3.1. Disque problemas tecnológicos.

3.2. Agenda cultural, eventos técnico-científicos, programas de atividades físicas e saúde para a comunidade local.

3.3. Programas de assistência estudantil.

3.4. Núcleo de educação a distância.

3.5. Coordenação da produção e divulgação de material didático ou produtos acadêmicos no IFSP.

4. DIMENSÃO DOS RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Profissionalização dos gestores para que atuem de maneira segura e efetiva em suas funções, minimizando conflitos internos, interagindo de forma apropriada e aproveitando ao máximo os pontos fortes de sua equipe.

4.1. Mestrado profissional em Gestão da Educação nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

4.2. Expansão da qualidade de vida no trabalho – foco nas pessoas.

5.METAS PARA A DIMENSÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

5.1. Criar uma diretoria de pesquisa dirigida por um profissional com formação em estatística.

5.2. Melhorar o gerenciamento das rotinas e uniformizar procedimentos.

5.2.1. Criar uma equipe de planejamento estratégico para a reestruturação administrativa do Instituto e traçar metas de curto, médio e longo prazo.

5.3. Maior participação dos coordenadores dos setores da administração, como representantes dos servidores administrativos de seu setor nos processos decisórios.

5.4. Estabelecimento de critérios para divisão de recursos após ampla discussão nos conselhos pertinentes.

ESCLARECIMENTOS SOBRE AS METAS PROPOSTAS

1. PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

1.1. Valores e princípios constantes no estatuto, integrados na discussão didática, na prática docente e de todos que interagem com os alunos.

As empresas procuram por bons profissionais, porém ser bom profissional significa também ser uma boa pessoa. Pesquisas realizadas por grandes profissionais da área de Recursos Humanos atestam que: “as pessoas são contratadas por suas competências técnicas e demitidas pelo comportamento pessoal” (WONG, 2009).

Queremos que nossos alunos sejam excelentes profissionais na formação que buscam em nossa instituição, mas não apenas isso. A nossa visão é a de que a escola também é um espaço para construir melhores caminhos para enfrentar os desafios da vida cotidiana, por isso devemos contribuir para o sucesso dos alunos nessa empreitada.

Queremos que nossos alunos tenham atitudes reflexivas, ponderadas e críticas no seu meio social. No entendimento de que a cidadania é um exercício de mão dupla que envolve tanto nossos direitos quanto nossos deveres, não

apenas aqueles previstos em lei, mas também os que dependem da maturidade intelectual, emocional e social.

Dessa forma, é preciso articular conhecimentos que permitam a construção de uma vida mais saudável para todos. Devemos ajudar a capacitar cada pessoa para avaliar as consequências de seus atos e escolhas.

Considerando o que afirma Paulo Freire (2008) sobre a postura do professor, notamos que não é necessária a dicotomia entre formação humanística e formação tecnológica, pois há sempre algo que vai além do ensino do conteúdo específico. Algo que o professor faz, ainda que não tenha consciência plena do fato:

O compromisso próprio da existência humana só existe no engajamento com a realidade. Ao experienciá-lo, num ato que é necessariamente corajoso, decidido e consciente, os homens já não se dizem neutros. A neutralidade frente ao mundo, frente ao histórico, frente aos valores, reflete apenas o medo que se tem de revelar o compromisso. (FREIRE, 2008, p.16)

Freire nos lembra que os professores passam valores por meio de atitudes. Atitudes estas observadas o tempo todo pelos alunos. Daí a impossibilidade de se manter neutro, pois aquele que mantém a neutralidade pode passar valores sem visão crítica.

Sabemos que muitos professores e servidores administrativos atuam segundo os princípios descritos na legislação, de maneira implícita ou explícita. Porém, se essa prática não permear nossas discussões didáticas, poderá passar despercebida por outros.

Uma ampla discussão sobre integrar princípios e valores norteadores, descritos no estatuto, assim como outros julgados necessários, poderá favorecer a formação que minimize falhas nas competências pessoais dos profissionais que estamos formando, como as descritas em pesquisas divulgadas pelos setores de Recursos Humanos.

1.2. Proposição de projetos institucionais voltados à consolidação do ensino nos novos *campi*.

Os diversos servidores, dentro de suas áreas de atuação, poderão propor projetos inovadores voltados para transferência de conhecimentos

existentes ou gerados em um *campus* para os demais. Incluem-se aí, projetos que visem aplicar resultados de pesquisas de mestrado, doutorado ou pós-doutorado que utilizaram como sujeitos da pesquisa alunos, servidores ou setores do IFSP. Os projetos serão analisados por uma comissão constituída para essa finalidade.

1.2.1. Incentivo à produção de material didático.

Professores com reconhecido conhecimento e experiência em sua área de atuação serão convidados a registrar seus conhecimentos, socializando esse conhecimento com os novos professores em outros *campi*. Essa ação fará parte dos projetos institucionais voltados ao favorecimento da consolidação do ensino nos novos *campi*.

1.3. Avaliação Institucional.

Todo processo necessita ser avaliado periodicamente, com todo o rigor necessário, para que não se observem problemas de legitimidade. Com nossos cursos e setores administrativos não é diferente.

Com uma prática bem conduzida, a avaliação institucional é concebida como instrumento de melhoria e de construção da qualidade acadêmica e científica. Em concordância com Sobrinho (2011), entendemos que o IFSP precisa avaliar todos os setores do Instituto: o ensino, a pesquisa, a extensão, a administração, a qualidade das aulas e dos laboratórios, a titulação do corpo docente, a biblioteca, os registros escolares, as livrarias (se houver), os serviços, a organização do poder, o ambiente físico, o espírito e as tendências da vida acadêmica. Enfim, todos os elementos que compõem a vida no IFSP.

Também é necessário o fortalecimento do uso da avaliação institucional, dirigida por pessoas preparadas para essa finalidade. Assim, a avaliação institucional poderá subsidiar a tomada de decisões, definir a prioridade na aplicação de recursos e sanar falhas que forem eventualmente detectadas.

2. METAS PARA A DIMENSÃO DA PESQUISA

Favorecer o desenvolvimento de pesquisas com o objetivo de melhorar a produção científica e a produção de patentes. Devemos considerar também as

pesquisas produzidas pelos profissionais que atuam nas licenciaturas, que objetivam a melhoria do processo educacional no Brasil.

Entre as novas atribuições do IFSP, a atuação mais eficaz em pesquisas passa a ser prioritária. Como consta em sua lei de criação, no que se refere a finalidades e características:

II – desenvolver a educação profissional e tecnológica, como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais.

VI – qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino.

VIII – realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico. (Lei 11892/2008)

Em manifestações públicas, a comunidade interna tem solicitado melhores condições para o trabalho com pesquisas. Temos alunos brilhantes e professores altamente capacitados, porém nossa produção científica necessita de condições e recursos para ser ampliada e ter maior divulgação.

Vale destacar que o momento político é favorável à busca por uma maior articulação entre a formação e a pesquisa, pois os líderes políticos entendem que o Brasil precisa ganhar competitividade e produtividade. Melhorias dessa natureza são possíveis apenas com investimento em pesquisas, em estudos em prol de melhorias do nosso sistema educacional e ainda em diagnósticos e projetos que possibilitem ganhos de qualidade no que produzimos para o mercado consumidor.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de que órgãos financiadores oferecem recursos com mais facilidade para aqueles que têm boa produção científica, um caminho importante para conseguir mais recursos para a instituição.

Devemos ressaltar ainda que a divulgação de bons resultados de pesquisa interna e externamente trará maior visibilidade para a instituição.

Para atingir essa meta estabelecemos as seguintes submetas:

2.1. O primeiro passo: criar sinergia em direção à inovação.

Quando reitor, pró-reitores, diretorias e coordenações assumem como meta favorecer o desenvolvimento de pesquisas para melhorar resultados, eles direcionam a atenção, a imaginação e a criatividade de todos para esse objetivo. Ações inovadoras nem sempre resultam em criar algo completamente novo. Podem estar relacionadas a uma maneira criativa de aprimorar práticas, processos e estratégias. Criar sinergia é o primeiro passo para a busca de recursos e outras condições favoráveis ao desenvolvimento de pesquisas.

Criar mecanismo que favoreça a atuação do professor que desejar atuar em pesquisas, sem prejudicar as outras áreas de atuação do instituto.

2.2. Reorganização da carga horária de trabalho dos pesquisadores.

Refazer a atual portaria de atribuição de aulas, mediante ampla discussão com a comunidade. Definir o perfil distinto dos professores, conforme sua atuação: que desenvolvem pesquisa, extensão, que só trabalham no ensino, que trabalham no ensino técnico, no superior, que trabalham na pós-graduação ou em mais de uma modalidade. Definir ainda o perfil do professor que trabalha no mercado e contribui com a importante atualização na área para os cursos técnicos e tecnológicos.

2.3. Contratação de substituto para os professores com projetos de pesquisa aprovado.

O IFSP necessita de atuação mais eficaz em pesquisas, e, considerando que a força de trabalho é escassa para atender aos cursos em funcionamento, esta gestão propõe uma saída de curto prazo para alavancar esse processo: a contratação de substituto para os professores com projeto de pesquisa aprovado por meio de uma comissão avaliadora para os projetos mais promissores.

Os critérios para seleção dos projetos serão democraticamente construídos, mediante defesa pública, em número equivalente à força de trabalho negociada com o diretor do *campus*, considerando a inovação tecnológica do processo de ensino e aprendizagem, ou ainda, se o projeto tem financiamento de alguma agência de fomento. No decorrer da gestão, lutaremos por mais recursos para ampliar o grupo de pesquisadores na instituição.

2.4. Gestão do conhecimento científico gerado no IFSP.

Professores e servidores administrativos do IFSP focaram em seus trabalhos de pós-graduação a busca de melhorias para nossa instituição, porém existe pouca divulgação e utilização de seus resultados.

Nesse contexto, o trabalho de pós-doutorado, da Professora Dra. Rosana Camargo, intitulado: “O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo na era do conhecimento” aponta as dificuldades de comunicação no instituto, e trás importantes contribuições para a operacionalização da gestão do conhecimento em nossa instituição.

Utilizando os resultados dessa pesquisa, propomos estabelecer uma rede interna de comunicação onde se encontre toda a produção científica produzida no IFSP: dissertações, teses, publicações em revistas e outros, bem como espaço para todo pesquisador do IFSP, de todas as unidades, postar a descrição de seus trabalhos de pesquisa prontos ou em andamento. Dessa forma, o que uma pessoa está pesquisando ou pesquisou pode interessar a outro e oferecer contribuições.

Propomos ainda a instalação de uma rede interna de TV e outros recursos que tornem a comunicação em cada *campus* e entre os *campi*, mais eficaz.

2.5. Maior articulação com o setor produtivo.

Essa é uma necessidade histórica de nossa instituição. No entanto, para que o IFSP possa oferecer os recursos humanos de que a expansão econômica necessita, é necessário um grande esforço para fazer parcerias com empresas. Essa articulação com o setor produtivo deverá ser um esforço conjunto da pesquisa com a extensão, sob responsabilidade dessa última, que tem como meta o relacionamento entre o Instituto e a sociedade.

2.5.1. Proposta de ações para estreitar esse relacionamento.

Atualização dos professores por meio de convênio com empresas: com auxílio das empresas que contam com tecnologias e equipamentos modernos, possibilitar aos alunos o contato com experiências concretas ou com ambientes industriais simulados.

3. EXTENSÃO

3.1. Disque problemas tecnológicos.

Manter um canal aberto com a comunidade local, em todos os *campi*, amplamente divulgado, para receber os problemas enfrentados no comércio ou nas indústrias. Por meio desse instrumento, o IFSP terá acesso às demandas locais para adequar a formação e dirigir o foco das pesquisas. Em atitude de cooperação com os arranjos produtivos locais, poderá oferecer soluções para problemas conhecidos e mobilizar equipes de pesquisadores para busca de soluções para os desconhecidos.

3.2. Agenda cultural, eventos técnico-científicos, programas de atividades físicas e saúde para a comunidade local.

3.3. Programas de assistência estudantil.

3.4. Núcleo de educação a distância.

3.5. Coordenação da produção e divulgação de material didático ou produtos acadêmicos no IFSP.

Para favorecer a consolidação do ensino na rede e permitir que professores, com reconhecida experiência, registrem seus conhecimentos, para serem utilizados ou ampliados por seus pares. Há necessidade de ampla discussão com os interessados, para definir a operacionalização do processo.

4. METAS PARA RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

4.1. Mestrado profissional em Gestão da Educação, voltado para as necessidades dos gestores dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Em qualquer grande empresa ou organização humana é exigido de seus líderes formação, experiência e vocação para a função. No entanto, no âmbito dos Institutos Federais, diante de uma organização dessa envergadura e complexidade, constatamos que, sendo eleito pela comunidade, não existe a exigência de formação específica para o gestor atuar com segurança e desenvoltura em suas funções. Jimenez (2005), em pesquisa realizada no âmbito da rede federal de Educação Tecnológica, afirma que os altos índices

de crises institucionais ocorridas nos últimos anos são, em sua maioria, decorrentes do despreparo do gestor.

Somam-se, às dificuldades existentes, as transformações ocorridas no IFSP que alteraram a natureza e o desempenho organizacional. Esses fatos evidenciam que diante de uma nova instituição há de ser requisitado também um novo gestor, com formação adequada para enfrentar os novos desafios e objetivos delineados para essas instituições.

Esta gestão inova e propõe que seja implantado no IFSP um curso de mestrado profissional em Gestão da Educação, voltado para as necessidades específicas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Estará disponível a todos que ocupam ou desejam ocupar qualquer função na hierarquia institucional.

A proposta do curso tem como base a formação nas competências mais valorizadas para a profissionalização dos nossos gestores, segundo a pesquisa de doutorado realizada por Dezotti (em andamento) no IFSP. Resumidamente as competências elencadas por esse autor são as que seguem:

- i. Competências gerais (transversais) do gestor de uma organização humana.
- ii. Competências para a dimensão da gestão de pessoas.
- iii. Competências para a dimensão da gestão pedagógica.
- iv. Competências para a dimensão do planejamento institucional.
- v. Competência para a gestão administrativa, financeira e patrimonial.

Pretende-se sugerir ainda, aos gestores inscritos nesse curso, que apresentem como dissertação do mestrado um projeto de inovação/melhoria no setor que melhor conhece dentro do IFSP. Essa será uma maneira de obter conhecimentos científicos para melhorar diversos setores da instituição simultaneamente. A realização de tais trabalhos contribuirá para a coleta de informações relevantes e críticas que favoreçam a manutenção da confiança em um Instituto melhor para todos.

No IFSP estamos em contato com fenômenos econômicos, sociais e políticos interligados e é nesse mundo que tentamos fazer o nosso melhor. Quanto maior for o preparo dos gestores, maior será sua capacidade de atender aos anseios da comunidade. Dessa forma, ao oferecer essa formação,

esperamos estabelecer uma cultura de meritocracia na distribuição de cargos que poderá evoluir, no longo prazo, para concurso interno.

4.2. Expansão da qualidade de vida no trabalho – foco nas pessoas.

A maior riqueza de uma instituição são as pessoas. Somente por meio delas o IFSP cumprirá sua missão. Convivemos diariamente com problemas da instituição, que são potencializados pelos problemas pessoais dos seus servidores.

A pessoa e o profissional não se separam no trabalho, e é necessário ter qualidade de vida para ter qualidade profissional. Portanto, a união dos esforços para resolver os problemas da instituição e os pessoais, que interferem no cumprimento de nossas atividades, poderá fazer toda a diferença!

Vamos adotar políticas voltadas para a valorização do profissional, para elevar a qualidade de vida das pessoas no trabalho e manter políticas éticas e comportamentais socialmente responsáveis.

Observe que o curso de mestrado profissional que consta neste plano de gestão tem justamente uma dimensão para gestão de pessoas. Nessa dimensão serão trabalhadas as competências para melhorar a capacidade dos gestores para lidar com conflitos e habilidades interpessoais, além de combinar habilidades técnicas, humanas e conceituais para analisar situações e interagir de forma apropriada com membros de sua equipe. Essas habilidades ajudam os líderes a aproveitar os pontos fortes de sua equipe e colocar pessoas certas nos lugares certos.

5. METAS PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA

5.1. Criar uma diretoria responsável pela elaboração de pesquisas.

Criar uma diretoria responsável pelo fornecimento de dados sobre todo o processo educacional e administrativo, incluindo-se a avaliação institucional, para orientar tomada de decisões e dar maior visibilidade interna e externa ao instituto.

Existe no IFSP uma carência de dados que possam ser utilizados em análise, tanto no que se refere aos dados do processo de ensino e

aprendizagem quanto da esfera administrativa. Somente com dados é possível negociar com o governo a busca pelos recursos necessários.

O desempenho de nossos alunos no mercado de trabalho, por exemplo, é uma métrica que pode ser analisada por meio da qualidade de nossos cursos, da pesquisa de egressos, do número de pesquisas produzidas, registros de patentes, entre outros dados.

Faz-se necessário criar um mecanismo capaz de avaliar o aluno em três momentos: quando ele entra na instituição, quando termina o curso e o egresso. Somente dessa forma será possível descrever quem era o aluno que recebemos e o que conseguimos fazer por ele; e acompanhar o egresso para saber se o mercado profissional está satisfeito com o profissional que recebeu. Se existe necessidade de mudança.

Dessa forma poderemos avaliar melhor os impactos de novas ações, colocar informações necessárias à disposição de todos os interessados, visualizar de forma mais efetiva as necessidades, favorecer a busca de soluções de problemas assim que eles surgem e, por fim, divulgar acertos e experiências bem-sucedidas em qualquer unidade do IFSP.

Vale lembrar que para produzir análises robustas e confiáveis, com o máximo de qualidade e garantir sua legitimidade, é necessário que o processo seja acompanhado por gestor com formação em estatística.

5.2. Perfeito gerenciamento das rotinas e uniformizar procedimentos.

O mau funcionamento das rotinas faz com que as pessoas passem a maior parte do tempo resolvendo problemas, quando deveriam estar produzindo. Para melhorar o andamento dos processos precisamos trabalhar em algumas frentes.

Reestruturação administrativa, criar procedimentos, fluxos e implantação de *softwares* de gestão. A Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional deverá desenvolver mecanismos para que o instituto trabalhe de forma orgânica.

5.2.1. Criar equipe de planejamento estratégico via projeto institucional para a reestruturação administrativa formada por servidores de todos os *campi*, incluindo-se servidores com formação em

administração/gestão, para traçar metas para a instituição, de curto, médio e longo prazo.

Utilizar o esforço e o conhecimento interno das pessoas nos setores envolvidos com a melhoria. Agregar conhecimento não disponível que poderá vir de outras instituições similares ou da capacitação por meio de desenvolvimento profissional. Tornar a rotina explícita por meio de manuais ou banco de dados que possam ser facilmente acessados por quem deles necessitar.

Todo conhecimento ou processo de melhoria executado precisa ser agregado à instituição. Isso é importante para que ele não se perca e possa ser utilizado por outras pessoas que dele necessitem. No caso das rotinas, é preciso elaborar manuais, modelos, relatórios, bancos de dados, entre outros documentos.

5.3. Distribuição dos recursos financeiros e profissionais de maneira equitativa previamente acordada em conselho.

Estabelecer prioridades e proporcionalidade conforme as especificidades de cada *campus*. Manter regras atualizadas constantemente e acordadas com o grupo de gestores.

INTER-RELAÇÕES ENTRE AS METAS

Propiciaremos aos gestores da instituição a formação necessária para que não atuem com amadorismo, aprendendo por tentativa e erro. Pretende-se com essa iniciativa criar uma cultura institucional de escolha de gestores por meritocracia a fim de minimizar as crises institucionais decorrentes de gestão desfocada das diretrizes da administração contemporânea de qualquer organização humana e da administração pública brasileira voltada à educação.

A melhora na atuação dos gestores após formação, com a consequente nomeação por mérito e não por critérios políticos, é uma meta que tem reflexos em todas as instâncias da instituição. Atitudes mais assertivas estabelecerão condições que farão fluir todo trabalho acadêmico de maneira mais tranquila e criativa.

As melhorias nas condições para o desenvolvimento de pesquisas terão como consequência a melhora dos resultados das pesquisas. Esse fato trará mais visibilidade para a instituição, bem como maior aprovação de projetos nas agências de fomento, portanto mais recursos para a instituição.

A produção de material didático e o gerenciamento do conhecimento na instituição, disponíveis para todos os *campi*, estreitarão o relacionamento entre servidores novos e antigos, com vistas a promover maior troca de experiências e inovações.

Assim, todas as metas para melhoria da pesquisa e da extensão favorecem as metas de ensino. O melhor gerenciamento das rotinas e os gestores mais capacitados farão fluir todo o trabalho acadêmico de forma mais organizada.

Referências

- ARMUJO, M. Serie Manuales: Planificación estratégica e indicadores de desempeño em El sector público. Instituto Latinoamericano y Del Caribe de Planificación Economica y Social (ILPES)/CEPAL. Chile. 2011.
- BRAVERMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. Editora Guanabara Koogan S.A. Rio de Janeiro.1987.
- CAMARGO, R. O Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo na era do conhecimento. Pós-doutorado em andamento no IPEN (Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares) autarquia associada à USP-SP.
- DEZOTTI A. F. O Processo de Escolha dos Dirigentes do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo: A busca da Competência. Doutorado em Andamento na Universidad Americana de Assunção.
- FREIRE P. Educação e Mudança. Tradução de Moacir Gadotti e Lillian L. Martin. Editora Paz e Terra. São Paulo. 2008.
- JIMENEZ, R. V. (2005). Perfil Dos Dirigentes de Centros Federais de Educação Tecnológica e Contribuições para um Programa Permanente de Capacitação Profissional. Dissertação de Mestrado, UFRJ.

MATUS, C. Política, Planejamento & Governo. Tomo I. IPEA, 143. Brasília. 1993.

SOBRINHO J. D. BALZAN, N. C. Avaliação Institucional: teoria e experiências. Editora Cortez. São Paulo. 2011.

Wong R. IN: Revista CIO: Estratégias de Negócios e TI Para Líderes Corporativos. Julho/agosto 2009.