

## Proposta para plano de gestão

### Sumário

Com o 'arrefecimento' da pandemia no país e o retorno gradual às atividades presenciais no IFSC, teremos grandes desafios a enfrentar nos próximos anos. Alguns são imediatos, e.g., retorno presencial às aulas e outros complexos pois envolvem sequelas menos evidentes da pandemia, e.g., saúde mental. Esses desafios demandam esforço coletivo de nossa comunidade. Propomos abaixo um modelo de "gestão participativa" focada na capacitação e valorização do capital humano do IFSC. Nossa gestão integradora/agregadora promoverá proativamente a participação da comunidade do IFSC (docentes, servidore(a)s não docentes e discentes) na busca por soluções orgânicas – pensadas de forma coletiva e consensual – para questões/problemas institucionais. Exemplos particulares do sucesso desse modelo também são apresentados.

### Introdução

A diversidade na comunidade do IFSC – envolvendo docentes, servidores não docentes e discentes – é sua característica mais marcante, i.e., a multidisciplinaridade em pesquisa, competências técnicas variadas e ensino diversificado de graduação e pós-graduação. É notável o crescimento do Instituto nas últimas duas décadas, em termos físicos e de pessoal, sobretudo docentes. Nesse período, o quociente professor/aluno(a) aumentou e a carga horária (aulas)/docente diminuiu, atingindo patamares bastante propícios à realização desejada de pesquisa [incluindo supervisões de estudantes (IC, M, D) e pós doutorando(a)s] e extensão, contribuindo substancialmente para o avanço e disseminação da ciência no país. O quadro de servidore(a)s não docentes, por outro lado, permaneceu praticamente constante.

A expansão física do IFSC foi positiva pois, de forma geral, proporcionou espaço adequado para laboratórios e melhores acomodações (salas) para professore(a)s e estudantes de pós-graduação e algumas áreas comuns. Por outro lado, a implementação de novos prédios (áreas 1 e 2 do campus) criou desafios, e.g., em relação ao oferecimento de serviços essenciais, e.g., segurança, limpeza, manutenção, secretaria e gestão financeira. Também diminuiu a interação próxima e o convívio diário entre membros da nossa comunidade. Conversas e discussões informais se tornaram infrequentes entre colegas, dificultando "soluções simples" e harmoniosas para questões institucionais. Esse "distanciamento institucional" faz com que muitos de nós não nos sintamos parte da comunidade do IFSC e distantes das tomadas de decisões importantes e da vida institucional. Esse sentimento de *não pertencer*, de *invisibilidade* e de *impotência* é algo nocivo pois desmotiva e gera ressentimentos, sendo percebido como um não acolhimento institucional. A falta de perspectivas futura em termos de crescimento profissional (docentes, não docentes e estudantes), principalmente entre os mais jovens é algo preocupante. A pandemia certamente exacerbou esse problema.

Neste contexto, um modelo de gestão integradora/agregadora que promova proativamente a participação dos membros de nossa comunidade na busca por soluções orgânicas – pensadas de forma coletiva e consensual – para questões relevantes (e.g., evasão discente, avaliações e promoções para docentes e não docentes do IFSC...), se torna desejável e mesmo imprescindível para a saúde institucional.

### Gestão participativa: trabalho em equipe

Esse modelo – já implementado com sucesso em diversos pontos no FCI (2018-presente) – promove e estimula a participação proativa e colaborativa de pessoas na gestão. Isso ocorre através do trabalho em equipe na busca por soluções orgânicas para problemas/questões importantes de interesse geral, de maneira otimizada, consensual e benéfica ao coletivo. Dois exemplos de sucesso são (i) dois ciclos de redistribuição harmoniosa do espaço físico institucional no FCI (decorrentes da mudança de três docentes do FCI para o FCM) e (ii) a relocação e o compartilhamento recente de técnico(a)s entre grupos de pesquisa no FCI.

O trabalho diligente de duas equipes (grupo de trabalho/comissão) dedicadas a essas tarefas, envolveu **1) no caso do espaço físico**, visitas presenciais (pré-pandemia) a todos os grupos de pesquisa (teóricos e experimentais) do FCI e entrevistas com coordenadores e membros dos vários grupos de pesquisas; e **2) no caso do levantamento do quadro técnico**, entrevistas (virtuais e algumas presenciais) com o(a)s servidore(a)s não docentes e entrevistas com todos os coordenadores de grupos de pesquisas e com docentes pleiteando técnico(a)s para seus respectivos laboratórios. Isso tudo foi realizado após ampla consulta por e-mail aos (às) docentes do FCI, solicitando manifestações quanto às suas necessidades por espaço (seja para laboratórios ou salas para estudantes/professores) e/ou apoio técnico. Relatórios desses levantamentos documentam o histórico dos mesmos (todos aprovados no CD/FCI após ampla discussão).

Todas as demandas por espaço físico e apoio técnico(a)s do FCI foram plenamente atendidas. Mais importante, as equipes identificaram deficiências/demandas durante os levantamentos e sugeriram soluções adicionais, e.g., alocação de espaço de laboratório a jovens docentes recém-contratados e salas adequadas para os mesmos e outros professore(a)s; tudo feito de forma harmoniosa e anuente.

No contexto do IFSC, esse modelo de gestão participativa envolverá a implementação de alguns grupos de trabalho (GT) *interdepartamentais* com tarefas e atribuições bem definidas, trabalhando em sintonia com a diretoria. Dependendo da natureza das questões a serem abordadas, essas equipes de trabalho deverão ser compostas por docentes, servidore(a)s não docentes e estudantes. Essa ampliação no escopo das equipes para envolver essas três categorias é natural e desejável, tendo em vista a abrangência institucional da gestão.

A experiência da gestão participativa do FCI mostrou que esse *modus operandi* não apenas resolveu questões supostamente complicadas, mas também acabou gerando – como um bônus inesperado – a aproximação e o estreitamento das relações entres colegas trabalhando nas equipes. As soluções orgânicas encontradas realçaram a generosidade e empatia dos grupos/pessoas envolvido(a)s. Acreditamos que é possível expandir esse modelo de gestão participativa – que estimula e promove o trabalho em equipe de forma inclusiva e harmoniosa – para âmbito do Instituto como um todo. Temos convicção que esse modelo será bastante benéfico ao IFSC, pois é democrático, ouve e valoriza opiniões dos membros da comunidade, diminuindo assim o “senso de invisibilidade institucional” de muitos, o que gera improdutividade e ressentimentos.



### **Mote principal da nossa gestão.**

**“Capacitação e valorização do capital humano do IFSC”** sintetiza o que vislumbramos como foco primário para os três pilares do IFSC – corpo discente, servidores docentes e não docentes. Esse mote tem conotações e abrangências distintas nessas três categorias (ver abaixo) – mas a essência é única: investir em pessoas, promovendo e incentivando com ações concretas o desenvolvimento profissional continuado (docentes e servidores não docentes) e a formação ampla e sólida discente.

### **Investindo em identificar competências e habilidades no IFSC**

Por ocasião do levantamento recente do quadro técnico do FCI ficou claro que existe a necessidade de treinamento/atualização/capacitação de alguns dos nosso(a)s servidore(a)s não docentes (talvez esta seja uma necessidade no IFSC como um todo). Essa demanda por desenvolvimento profissional continuado é natural e necessária, tendo em vista, e.g., a compra de equipamentos com tecnologias modernas para laboratórios e oficinas. A utilização plena das funcionalidades destes equipamentos requer domínio integral da operação e/ou programação dos mesmos. A disseminação desse conhecimento técnico é também imprescindível para que mais pessoas estejam capacitadas para operá-los.

Nesse sentido, pretendemos investir na identificação de servidore(a)s não docentes com competências e/ou habilidades técnicas diferenciadas, que podem ser ensinadas/repasadas a seus pares na forma de cursos e treinamentos internos promovidos pela diretoria; esse reconhecimento de competências internas à Unidade valorizará nosso quadro técnico. Essa ação será complementar à realização de cursos de capacitação/treinamento por profissionais externos ao IFSC. Encorajaremos e estimularemos ainda a participação de nosso(a)s servidore(a)s não docentes em eventos pertinentes para o desenvolvimento profissional (cursos, palestras, treinamentos etc.) com recursos do IFSC.

No caso de jovens docentes o foco é motivar e engajar nosso(a)s jovens professore(a)s na busca por carreiras independentes e de sucesso, apesar das dificuldades com financiamento, atração de estudantes etc. Em particular, estimularemos nossos jovens a apreciar integralmente e extrair o máximo das várias etapas da carreira docente para que estas não sejam vistas apenas como “obstáculos a serem transpostos o quanto antes”. Dessa forma, o crescimento e a maturidade profissional plenas e o conseqüente reconhecimento por pares (a nível nacional e internacional) podem ser atingidos – tudo isso em contexto mais institucional/orgânico e menos individualista. Estimularemos a busca continua por novos horizontes científicos na forma de visitas de curta e longa duração a Instituições e grupos de excelência no exterior. Além do mais, deveremos dar condições para que colegas possam redirecionar/revitalizar suas carreiras se assim desejarem.

No que diz respeito aos (às) estudantes, “capacitação e valorização do capital humano” se traduz, ao nosso ver, em um investimento na ampliação do rol de experiências positivas a que são expostos durante o processo de aprendizagem no IFSC, tanto na graduação quanto na pós-graduação. A existência de um ambiente saudável e estimulante do ponto de vista científico em todas as áreas de atuação do IFSC é fundamental para despertar e/ou manter em nosso(a)s jovens o desejo e a ambição de fazer ciência e, sobretudo, fazer diferença. Fomentaremos a exposição contínua de nosso(a)s estudantes ao que existe de melhor e mais moderno, não

apenas nas áreas de atuação do IFSC, mas também em áreas emergentes e de grande interesse no mundo. Nossa gestão deverá promover aulas e seminários especiais virtuais e presenciais por pesquisadores renomados e entusiastas da ciência e tecnologia (essa atividade será complementar aos Colóquios e o “Ciência às 19h”). O mercado de trabalho mundial (academia ou setor privado/indústria) é altamente competitivo e demanda uma formação plena com indivíduos criativos e capazes de aprender o que for preciso no ambiente de trabalho futuro. Para tanto, temos que dotar nosso(a)s estudantes com o que acreditamos ser vital para o sucesso profissional/pessoal: autoconfiança. Esta advém não apenas de uma formação técnica sólida, mas também das experiências positivas no convívio com professores e pesquisadores de sucesso; estas ampliam horizontes e aumentam a autoestima.

Abaixo elencamos ações mais específicas para os três pilares do IFSC (**sem ordem de prioridade**).

#### Estudantes:

As ações abaixo serão implementadas em parceria com a CG/CPG/CPq/CCext.

- Acompanhar de perto o retorno às aulas presenciais no período pós-pandemia e identificar, com a ajuda de estudantes e professor(a)s, problemas potenciais e formas de solucioná-los.
- Acompanhar, em particular, a recepção das turmas ingressantes em 2020 e 2021 no período pós-pandemia.
- Incorporar e aprimorar experiências positivas aprendidas com o ensino remoto (e.g., utilização de plataformas digitais) em aulas presenciais. Consultar estudantes e professores.
- Discutir e reavaliar o impacto e o formato do SIFSC/SeLic com estudantes (graduação e pós-graduação) e professores de modo a corrigir deficiências e realçar os aspectos positivos.
- Colaborar com a CPG no sentido de otimizar/rever critérios de ingresso na pós-graduação do IFSC, de modo a contemplar a diversidade e particularidades das áreas.
- Avaliar em conjunto com a CG a reestruturação curricular da graduação implementada a partir de 2017.
- Fazer um levantamento das necessidades particulares da Licenciatura em Ciências Exatas.
- Viabilizar junto com CPG a condução de uma ampla discussão para a atualização do currículo da nossa pós-graduação de forma semelhante ao que foi feito pela CG.
- Expandir o escopo do Direcionamento Acadêmico para a incluir ex-alunos (via alumni USP) como palestrantes de modo a estimular/motivar nosso(a)s ingressantes.
- Promover aproximação com entidades representativas de estudantes do IFSC (CEFiSC, SACEx) e APG USP/SC, para ouvir necessidades e trabalhar em soluções conjuntas e integradoras.
- Viabilizar um canal de comunicação direta entre a diretoria e estudantes de graduação e pós.
- Estreitar a interação com o IFSC Jr para intensificar as ações de empreendedorismo no IFSC.
- Buscar junto às Pró-Reitorias (Graduação, Pesquisa, Pós-graduação e Extensão) recursos adicionais para seminários, viagens, atividades culturais, organização de feiras de ciência etc.
- Promover internacionalização via aulas remotas e seminários especiais com pesquisadores externos ao IFSC.
- Estimular a submissão de projetos de IC às agências de fomento com contrapartida do IFSC.

#### Docentes:

- Apoiar docentes (e.g., que não têm projetos vigentes) com intenções de redirecionarem suas carreiras científicas.

- Promover, juntamente com a CPq, atividades visando incentivar a submissão de projetos de pesquisa (além das chamadas Institucionais), a agências de fomento, e.g., *workshops* com representantes da FAPESP/CNPq/Capes.
- Dar apoio Institucional/administrativo para elaboração de propostas (e.g., disponibilizando estagiário(a)) e disseminar proativamente (i.e., identificando potenciais interessados) informações sobre novas chamadas/programas de pesquisa de agências de fomento.
- Valorizar concretamente o envolvimento de docentes em atividades institucionais de extensão e ensino. Mais explicitamente, nas progressões horizontais e avaliações quinquenais futuras, deveremos garantir que eventuais pareceristas (externos/internos) sejam instruídos a observar os perfis individuais dos docentes como descritos nos planos acadêmicos individuais/departamental/institucional. Dessa forma este(a)s pareceristas poderão melhor reconhecer/valorizar o engajamento docentes em atividades institucionais e não focar apenas em métricas tradicionais, via de regra centradas em pesquisa. Esta ação afirmativa é essencial não apenas para estimular nossos docentes a participar de atividades institucionais, mas também para valorizar e reconhecer de forma concreta esse engajamento.
- Promover discussões sobre critérios institucionais para concursos: Livre-Docência e Titular.
- Observar o limite de dois mandatos consecutivos em comissões estatutárias de modo que (outros) colegas possam ser “treinados”/preparados para também assumir posições de liderança no IFSC, participando ativamente da vida da Instituição.
- Encorajar professores “no meio da carreira” a se engajar institucionalmente (Chefias/Vice-Chefias, Presidências/Vice-presidências de comissões estatutárias) a fim de estimular o nascimento de novas lideranças no IFSC.
- Engajar Prof. Sêniores para que possam contribuir e se sentir parte do IFSC, e.g., aulas e seminários “encomendados” para a graduação em tópicos especiais e/ou avançados.
- Avaliar a possibilidade da criação de um acervo de notas de aulas, apostilas e memórias dos ricos conteúdos didáticos produzidos pelos Prof. Sêniores ao longo dos anos.
- Encorajar proativamente professores em estágio probatório para que submetam projetos a agências de fomento – principalmente jovens docentes em grupos “grandes e bem estabelecidos” – a fim de que desenvolvam “impressões digitais” científicas próprias e ganhem visibilidade, independência e personalidade institucional.
- Promover ações efetivas que coloquem jovens professores em contato com estudantes, e.g., via a disciplina de Direcionamento Acadêmico.
- Buscar recursos adicionais para propiciar incentivo financeiro a jovens doutores junto às Pró-Reitorias (conferências, enxovais etc, veja “matching funds” em “Instituição” abaixo).
- Institucionalizar o “enxoval” para docentes recém-contratados.
- Assegurar que docentes recém-contratados tenham infraestrutura adequada mínima *imediate*, i.e., escritório e sala para estudantes de pós, para atuar no IFSC.

#### **Servidore(a)s não docentes:**

- Acompanhar de perto o retorno presencial e identificar/implementar aspectos positivos aprendidos enquanto em teletrabalho conjuntamente com servidore(a)s.
- Viabilizar um canal de comunicação direta entre a diretoria e servidores não docentes.
- Atuar proativamente junto à administração central da USP para que se promova discussão de critérios para avaliações de forma ampla e transparente.



- Participar proativamente do processo avaliação de servidores não docentes – quando da retomada do mesmo pela administração central – de modo a promover um processo justo e transparente. Utilizar os resultados das avaliações – juntamente com possíveis auto avaliações – para corrigir deficiências e promover o desenvolvimento profissional pleno e contínuo.
- Disseminar a utilização do USP Assina nas várias áreas do IFSC, privilegiando a tramitação de documentos digitais e reduzindo processos em papel.
- Promover tutorial de plataformas como Zoom e Google Meet para secretárias e pessoal de áreas técnicas (e técnico-administrativas) que necessitem dessas ferramentas.
- Promover cursos de formação e aperfeiçoamento em inglês para servidores não docentes que tiverem interesse.
- Promover cursos de gestão de secretariado e atualização do pacote “MS Office” (e.g., SENAC).
- Promover cursos de treinamento para novos sistemas corporativos (CAPES/FAPESP/CNPq).
- Treinamento de gestores financeiros/secretárias para novas plataformas digitais (GIP).
- Estimular/promover integração voluntária entre servidore(a)s e colaboradores.
- Promover a solicitação de bolsistas PART com especializações específicas para suprir demandas de qualificações particulares no IFSC.
- Cursos de Python para coleta de dados e eletrônica digital; treinamento para utilização de máquinas CNC (i.e., com programação de controle numérico por computador).

#### Instituição:

Abaixo listamos alguns temas mais gerais:

- Viabilizar mecanismos, junto a CPG/CPq e docentes, para tornar mais atraente nosso programa de pós-graduação e atrair estudantes da América Latina e demais regiões do Brasil.
- Identificar, com ajuda da CPG/CPq e professores, áreas de pesquisa para potenciais Jovens Pesquisadores e Pós-doutorandos.
- Estabelecer diálogo proativo com a administração central e, com o apoio desta realizar ações institucionais envolvendo a questão da saúde mental (estudantes, professores e servidores).
- Promover ações para a retomada da Internacionalização (via CRInt) no pós-pandemia.
- Observar para que os Planos Acadêmicos do IFSC norteiem ações futuras (curto, médio e longo prazos) institucionais, e.g., discussões sobre novas áreas para contratação/pesquisa.
- Estimular e promover discussões contínuas sobre questões de igualdade de gênero no IFSC.
- Negociar proativamente junto à Reitoria/Pró-Reitorias a criação de um programa de “matching funds” para projetos de pesquisa FAPESP/CNPq/Capes etc.
- Reformular com ajuda de interessados e/ou voluntários – e juntamente com o Scinfor – a página do IFSC de modo a torná-la mais atraente.
- “Retomar” o estudo do organograma do IFSC.
- Promover reuniões temáticas com a comunidade.
- Estudar a viabilidade da criação de um escritório “piloto” de gestão financeira *institucional* para projetos de pesquisa.
- Investir no Scinfor: treinamento/pessoal/renovação de parque de equipamentos etc.
- Viabilizar a utilização dos *kits* Pasco (LEF) para demonstração de experimentos sala de aula.
- Avaliar junto com o SBlifsc a possibilidade de expansão dos acervos digitais, virtuais e audiovisuais da biblioteca.

- Viabilizar apoio institucional a docentes para a criação/implementação de novas ferramentas, materiais e atividades didáticas.
- Viabilizar apoio institucional para gestão dos equipamentos multi-usuários.

### Considerações finais

Uma gestão inclusiva/participativa/democrática pode parecer, à primeira vista, um tanto quanto “burocrática”, pois pressupõe consultas/discussões amplas à comunidade. Na prática essa visão não procede e nossa experiência prévia mostra o contrário. Questões relevantes discutidas de forma integrada e diligente por grupos de trabalhos e membros da comunidade se revelam produtivas e eficientes, pois quando chegam “finalmente” ao colegiado já estão amadurecidas.

É importante ressaltar que aspectos positivos da gestão atual deverão ser mantidos e/ou expandidos. Enfatizamos que nossa gestão centrará esforços em definir (de forma consensual) procedimentos/diretrizes institucionais que sejam, em essência, **atemporais** e **apessoais**, i.e., que independam de mandatos de chefes de departamentos e diretores.

São Carlos, 22 de outubro de 2021.