

SEMINÁRIOS REGIONAIS DE GESTÃO INSTITUCIONAL

2013

RELATÓRIO FINAL



INSTITUTO FEDERAL
ESPÍRITO SANTO

AVALIAÇÃO SITUACIONAL

SOBRE O MÉTODO

O resultado da primeira edição dos **Seminários Regionais de Gestão Institucional** teve como produto inicial uma avaliação situacional da gestão. Trabalhou-se na perspectiva de identificação da categoria de macroproblema, na medida em que os problemas declarados, em geral, não são isolados, mas um conjunto que coexiste e interage. É essa categoria, sintetizando os problemas parciais, que possibilita a análise conjunta. Feita a leitura do diagnóstico elaborado pela comunidade e identificado o macroproblema, mediante a enumeração e seleção dos problemas parciais relevantes, utilizou-se o conceito de **vetor de descrição do problema** (VDP = (d1, d2, ...)).

Para explicar um problema é indispensável definir seu conteúdo, uma vez que este não pode ser explicado por seu “nome”. Assim, o VDP é constituído de descritores (di), a partir dos apontamentos realizados pela voz coletiva, o suficiente para caracterizar o problema, que descrevem e enumeram os fatos apontados pelos participantes que demonstram a sua existência. Deve-se atentar para o fato de que nenhum descritor refere-se a causas ou consequências de outro descritor. O nome de vetor descrição do problema (VDP) e o número de descritores foi desenvolvido o suficiente para determinar qual é o problema apontado pelo grupo.

EXEMPLO 1

PROBLEMA: FALTA DE PREPARAÇÃO DO SERVIDOR PARA EXERCÍCIO DE SUAS ATIVIDADES FUNCIONAIS

VDP

- D1** Solicita-se a manualização e padronização de processos;
- D2** Em todos os 6 encontros, questionou-se a pertinência das ações do CDS;
- D3** Reclama-se a necessidade de reestruturação de concursos;
- D4** Propostas solicitam a ampliação de ofertas de formação para os servidores.

CAUSAS DOS PROBLEMAS

Após a definição do conteúdo do problema, passa-se para o levantamento de suas possíveis causas. Estas podem ser classificadas quanto ao tipo e quanto ao grau de governabilidade do que detém o planejador: causas sobre o controle do planejador, causas fora do controle do planejador e causas fora do jogo social que, conseqüentemente, encontram-se também fora do controle do planejador.

PROBLEMAS

PROBLEMA 1: FALTA DE VISIBILIDADE NAS AÇÕES DA GESTÃO

VDP

- D1** A persistência na indicação de valores como ética, transparência, igualdade;
- D2** Em todos os 6 encontros, o conjunto semântico pertinente à transparência esteve presente;
- D3** 35 grupos construíram questões sobre ações e critérios mais transparentes;
- D4** 40 propostas apontaram a transparência e a ética como encaminhamentos.

CAUSAS

- C1** Falta clareza de propósito
 - C2** Não há coesão/integração nas ações de gestão
 - C3** Desconhecimento das ações de gestão realizadas
 - C4** Difusão de informações não oficiais
 - C5** Morosidade nos processos administrativos
 - C6** Feedback incompleto para a comunidade
 - C7** Carência de normatizações e procedimentos
-

PROBLEMA 2: FALTA DE IDENTIDADE INSTITUCIONAL

VDP

- D1** A maioria dos princípios são constituídos sem que haja direcionamento à educação e suas atividades correlatas;
- D2** Em todos os 6 encontros, o exercício de isolamento de campos não permite sequer deduzir que o trabalho institucional foi realizado em um Instituto de Educação;
- D3** Falta de reconhecimento dos papéis dos atores sociais da comunidade acadêmica.

CAUSAS

- C1** Desconhecimento dos objetivos e finalidades da instituição
 - C2** A estrutura dificulta a formação de identidade
 - C3** Faltam ações afirmativas de pertencimento
 - C4** Complexidade institucional: estrutura multinível e multicampi
 - C5** Falta de um modelo a ser seguido
 - C6** Juventude da instituição
 - C7** União de quatro autarquias com culturas distintas
 - C8** Planejamento estratégico desatualizado
-

PROBLEMA 3: FALTA DE PREPARAÇÃO DO SERVIDOR PARA EXERCÍCIO DA SUA FUNÇÃO

VDP

- D1** Solicita-se a manualização e padronização de processos;
- D2** Em todos os 6 encontros, questionou-se a pertinência das ações do CDS;
- D3** Reclama-se a necessidade de reestruturação de concursos;
- D4** Propostas solicitam a ampliação de ofertas de formação para os servidores.

CAUSAS

- C1** Grande número de servidores recém-integrados ao quadro
 - C2** Falta de plano anual de capacitação
 - C3** Modelo pedagógico inapropriado para as formações
 - C4** Carência de processo de formação específica
 - C5** Organização programática dos concursos
-

PROBLEMA 4 : DEFICIÊNCIA NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO

VDP

- D1** Em todos os 6 encontros, apontou-se a ausência de políticas de integração;
- D2** Em todos os 6 encontros, criticou-se as falhas de comunicação;
- D3** Mencionou-se a desarticulação campi e pró-reitorias;
- D4** Falta utilizar tecnologias da informação para aproximação e integração.

CAUSAS

- C1** Falta de uma ferramenta para gestão integrada
 - C2** Falta de disponibilização e difusão de informações
 - C3** Falta dar visibilidade às informações que interessam
 - C4** Juventude/incipiência de fóruns e outros colegiados intercampi
 - C5** Falta de intimidade com ferramentas de TIC para reuniões e colaborações a distância
 - C6** Setores não inteiramente estruturados nos campi
 - C7** Cultura de trabalho em rede em processo de construção
 - C8** Dificuldades de aceitação de práticas sistêmicas
-

PROBLEMA 5: AUSÊNCIA DE CRITÉRIOS PARA APLICAÇÃO DE RECURSOS (FINANCEIROS, HUMANOS E MATERIAIS)

VDP

- D1** Em todos os 6 encontros, questionou-se a forma de construção orçamentária;
- D2** Criticou-se a falta de isonomia no investimento em infraestrutura dos campi;
- D3** Solicitou-se transparência para contratação de novos servidores;
- D4** Reclama-se a falta de participação da comunidade na construção das diretrizes orçamentárias.

CAUSAS

- C1** Desconhecimento do processo orçamentário
 - C2** Ausência de planejamento integrado e sistêmico
 - C3** Desconhecimento dos critérios utilizados na distribuição de códigos de vagas
 - C4** Falta de padronização das funções gratificadas em relação às atribuições desenvolvidas
 - C5** Desconhecimento dos critérios utilizados para distribuição dos investimentos
-

PROBLEMA: 6. NÃO HÁ INCENTIVO E RECONHECIMENTO À PRODUTIVIDADE E AO MÉRITO

VDP

- D1** Falta de indicadores corporativos e setoriais;
- D2** Não há monitoramento e acompanhamento de metas;
- D3** Aponta-se um despreparo dos gestores;
- D4** Solicitam-se critérios menos políticos para a composição da gestão.

CAUSAS

- C1** Estágio probatório: ausência de critérios e procedimentos padrões
 - C2** Progressão funcional: ausência de critérios e procedimentos padrões
 - C3** Não há indicadores estabelecidos socialmente
 - C4** Despreparo técnico para exercício da gestão
-

PROBLEMA: 7. FALTA RECONHECIMENTO E LEGITIMIDADE PELA COMUNIDADE DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS DE GESTÃO

VDP

- D1** Em todos os encontros, há princípios que recorrem à democracia, pertencimento, participação e coletividade;
- D2** Menciona-se a descentralização/ regionalização da gestão;
- D3** Solicita-se o fortalecimento de instâncias colegiadas;
- D4** Questiona-se a legitimidade da representação.

CAUSAS

- C1** Falta de publicização das pautas e das decisões dos órgãos colegiados
 - C2** Falta de preparação das reuniões pelos representantes
 - C3** Juventude dos órgãos colegiados
 - C4** Falta de esclarecimento sobre os órgãos colegiados, sua estrutura e como se articulam
-

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O quadro-síntese dos valores e princípios apontados e das questões elaboradas remetem a esforços de uma comunidade intencionada em entender e participar mais ativamente da gestão. Os participantes presentes nos 6 encontros puderam apresentar um conjunto de reflexões que ganha legitimidade pela amostra levantada e pela leitura diversificada de diferentes realidades (reitoria e campi). A proposta é partir desse olhar coletivo e de práticas participativas para a construção de um planejamento estratégico e integrado.

Nesse sentido, a adesão e o comprometimento nos Seminários são evidências que põem no centro do debate a credibilidade dos atores institucionais na condução das ações e processos institucionais. Entretanto, essa confiança na instituição é construída na medida em que a comunidade poderá enfrentar os macroproblemas identificados em uma situação democrática de planejamento.

Estes encontros se configuram como uma primeira etapa de um movimento permanente de diálogo e interação com os diversos atores que compõem a comunidade acadêmica. Na próxima etapa, a comunidade dos Seminários poderá reavaliar o conjunto de propostas construídas, organizá-las e mobilizá-las para uma visão coletiva e estratégica. Além disso, a gestão já se apoiará nos apontamentos para realizar ações imediatas sobre os problemas, possibilidade, em grande parte, apontada pelas inúmeras e ricas propostas de ações apresentadas pelos presentes nos seminários.