INSTITUTO FEDERAL
Sergipe

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

DIÁLOGO 360º

Ouvindo os pares para uma construção coletiva de possibilidades

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

ARACAJU/SE
2022

IFS - PRO-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
Av. Jorge Amado, 1551 - Jardins, Aracaju - SE, 49025-330

Sumário

1. APRESENTAÇÃO 3

2. OBJETIVOS 4

3. JUSTIFICATIVA 5

4. METODOLOGIA 9

5. PÚBLICO-ALVO 11

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 11

1. APRESENTAÇÃO

Vale dizer, primeiramente, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) integra a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (REFEPT) e tem por objetivo fomentar a qualificação e certificação profissional às cidadãs e aos cidadãos brasileiros, através da expansão do acesso, da permanência e do êxito às diferentes modalidades de ensino ofertadas.

Instituídos a partir da promulgação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os Institutos Federais (IFs), além dos objetivos educacionais que lhes foram imputados pela Lei supra, tiveram definidos também suas estrutura e configuração administrativas, nas quais se estabeleceu a gestão, por meio da Reitoria, seguindo-se verticalmente com a criação das Pró-Reitorias e demais setores organizacionais.

Neste toar, destaca-se no âmbito do IFS, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), a qual, conforme assinalado em nosso site oficial, "é o setor que coordena as políticas e os programas de ingresso, capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores". (IFS, online, 2021).

Diante disso, os servidores desta Casa de Educação estão na gênese da configuração da PROGEP, de sorte que, para que o IFS permaneça entregando uma educação de qualidade, justa e socialmente comprovada, faz-se necessária a manutenção de um trabalho que preze por manter o ambiente institucional com condições necessárias para nutrir o sentimento de pertencimento à instituição/organização.

Neste toar, o diálogo configura-se base fundante e precisa ocupar lugar central entre esta Pró-Reitoria e todos os servidores desta instituição. Ele urge ser permanente, sistêmico e organizacional. A postura dialógica precisa ganhar evidência e a comunidade interna do IFS precisa percebê-la em seu cotidiano.

Com foco em um horizonte de uma gestão mais humana e inclusiva, com equidade e qualidade, a PROGEP criou e busca condições de desenvolvimento do projeto DIÁLOGO 360º. O referido projeto buscará especificamente fortalecer os diversos e distintos cargos existentes no IFS, na perspectiva da construção coletiva, por meio do ouvir, do diálogo, da troca, da interação, da reflexão e do agir em conjunto em busca do melhoramento daqueles (dos cargos).

Entre as condições de execução do referido projeto, a PROGEP promoverá quantos encontros específicos forem necessários até atingir todos os servidores do IFS, dispostos ao

encontro e ao diálogo, dos mais variados cargos existentes. Rodas de conversas serão organizadas e o diálogo estará presente em todos os lugares de fala e de ocupação dos seus servidores, com vistas ao melhoramento de suas condições objetivas de trabalho e, consequentemente, de suas atividades funcionais nessa instituição. Ressaltamos que o referido projeto será desenvolvido em consonância com os princípios norteadores da instituição.

Este projeto não intenciona trazer soluções para todos os desafios desvelados por meio dos diálogos que serão estabelecidos, muito menos soar como toque de mágica para a resolutividade de problemáticas históricas que poderão ser apresentadas, visto que muitas delas poderão fugir da capacidade técnica e política de atuação dessa Pró- Reitoria. O que ele busca e propõe é uma escuta atenta e cuidadosa, por meio de um esforço coletivo de melhorias no desenvolvimento da atuação dos servidores nos mais distintos cargos existentes no IFS, limitando-se a caminhos viáveis o tanto quanto possíveis.

O DIÁLOGO 360º recebe este nome, pois visa alcançar todos os servidores do IFS, por categoria e cargos, que estiverem abertos ao diálogo, tendo por escopo a construção conjunta de um universo de possibilidades de melhorias dos seus respectivos trajetos profissionais dentro da instituição, coletivamente pensadas, por meio da troca e de uma postura dialógica.

2. OBJETIVOS

O DIÁLOGO 360º tem por objetivo geral melhorar o desenvolvimento da atuação dos servidores nos mais diversos e distintos cargos existentes no IFS, por meio da escuta atenta e da construção coletiva.

Especificamente, busca-se:

- Ouvir atentamente os servidores dos mais diferentes cargos da instituição;
- Viabilizar espaços de sociabilidade e interação, assegurando a participação de todos os servidores interessados em dialogar sobre as suas carreiras dentro do Instituto;
- Discutir sobre os cenários que envolvem os mais distintos cargos do IFS;
- Refletir sobre as possibilidades de melhorias de desenvolvimento dos servidores em seus respectivos e distintos cargos;
- Desenvolver ações conjuntas que contribuam para a ruptura de possíveis desafios considerados dificultadores do desenvolvimento dos servidores em seus respectivos cargos no IFS.

3. JUSTIFICATIVA

A Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia possui como uma de suas características, que a difere da maioria dos órgãos públicos, a diversidade de cargos inseridos em sua atuação laboral. São duas carreiras: professores da Educação Básica, Técnica e Tecnológica (PEBTT) e técnicos administrativos em Educação.

Por olhares menos atentos, é possível classificar os integrantes da primeira carreira, à luz da legislação, como pertencentes a um único cargo, qual seja o de PEBTT. Para a Gestão de Pessoas do IFS, é preciso um olhar mais sensível e cuidadoso quanto a essa análise, uma vez que os institutos federais promovem a Educação e o saber para as mais variadas etapas educacionais e níveis de ensino, que vão desde cursos de Formação Inicial e Continuada, que exigem o ensino Fundamental dos seus estudantes, a Mestrados e Doutorados.

Há docentes que trabalham com disciplinas técnicas, outros com disciplinas propedêuticas. Há docentes que trabalham com a Educação de Jovens e Adultos (EJA) – voltada para um público mais adulto e com pessoas idosas em sua maioria – outros com cursos Integrados (voltados para adolescentes em sua maioria), outros com cursos Subsequentes, existindo ainda aqueles que trabalham com o nível superior e com a Pós-graduação.

Todos esses professores merecem ser tratados da mesma forma? A atuação profissional é a mesma por serem classificados apenas como PEBTT? As dificuldades enfrentadas para o exercício da sua profissão são as mesmas? As condições objetivas de trabalho necessárias para o desenvolvimento das suas funções são iguais? Para a PROGEP do IFS, a hipótese de resposta é negativa para todos estes questionamentos.

A instituição precisa criar iniciativas eficazes e eficientes de escuta atenta desses professores, a fim de, dentro do que é possível, contribuir para a sua atuação profissional e para o desenvolvimento das suas atribuições em seus diferentes campos, etapas, modalidades e níveis de ensino de suas atuações. Diagnosticar suas necessidades, as quais acreditamos serem distintas, é o primeiro passo. Construir juntos caminhos possíveis para melhorar as suas condições objetivas de trabalho e, consequentemente, o desenvolvimento do exercício profissional, é o ponto de chegada.

O único caminho possível é colocar o diálogo como ponto central dessa construção. A ausência de diálogo gera falta de comunicação, que pode vir acompanhada de sentimentos de solidão, frustração e até de sofrimento.

O trabalho organizacional precisa ser pensado, feito e refletido por pessoas, no plural. São as pessoas que promovem a interação, a comunicação, o diálogo entre os sujeitos envolvidos. Se é certo afirmarmos que a interação é indispensável para as reflexões coletivas, é tão certo também que não há interação sem comunicação, muito menos reflexões com vistas às melhorias. Freire diz:

> [...] só o diálogo comunica. E quando os dois polos do diálogo se ligam assim, com amor, com esperança, com fé um no outro, se fazem críticos na busca de algo. Instala-se, então, uma relação de simpatia entre ambos. Só aí há comunicação (FREIRE, 2011, p.107).

Esperamos que o convite que será feito aos nossos pares, colegas professores e técnicos administrativos em Educação, ou seja, servidores do IFS seja aceito por uma maioria que perceba nesta iniciativa uma oportunidade de pensarmos nossas atuações profissionais de forma conjunta e, desta forma, gerar esperança por melhorias, amparados uns nos outros, em um sentimento de cooperação e cumplicidade, refletindo sobre onde estamos e o que queremos. E ainda: em como diminuir este distanciamento dentro da realidade possível de construção.

Se a PROGEP do IFS acredita que os professores EBTT merecem uma escuta zelosa, por acreditar que todos eles não estão na mesma vala de atuação, esta certeza é escancarada com a carreira dos técnicos administrativos em Educação, a qual abarca 79 (setenta e nove) diferentes tipos de atuações na nossa instituição.

O trabalho de escuta por cargo passa a ser extremamente necessário para compreender os cenários que envolvem cada ambiente e exercícios profissionais tão diversificados. Freire diz:

> "escutar é obviamente algo que vai mais além da possibilidade auditiva de cada um. Escutar, no sentido aqui discutido, significa a disponibilidade permanente por parte do sujeito que escuta para a abertura à fala do outro, ao gesto do outro, às diferenças do outro" (FREIRE, 1996, p.75).

E complementa:

> "escutando bem que me preparo para melhor me colocar, ou melhor, me situar do ponto de vista das ideias. Como sujeito que se dá ao discurso do outro, sem preconceitos, o bom escutador fala e diz de sua posição com desenvoltura" (Ibiden).

O que queremos e buscamos neste projeto é esta escuta cuidadosa, a qual pretende a interação, a comunicação. Nos primeiros passos, o nosso silêncio será de suma importância:

> A importância do silêncio no espaço da comunicação é fundamental. De um lado, me proporciona que, ao escutar, como sujeito e não como objeto, a fala comunicante de alguém, procure entrar no movimento interno do seu pensamento, virando linguagem,

> de outro, torna possível a quem fala, realmente comprometido com o comunicar, e não fazer puros comunicados, escutar a indagação, a dúvida, a criação de quem escutou. Fora disso, fenece a comunicação (FREIRE, 1996, p 73 -74).

Queremos escutar a indagação, a dúvida, as necessidades, os anseios, sempre na perspectiva de encontrar trilhas possíveis de construção coletiva.

Em geral, nas organizações públicas, há rupturas marcantes no processo comunicacional entre os envolvidos que as compõem. A ausência de comunicação está presente em muitas direções.

Como consequência, temos servidores que preferem silenciar, sofrerem calados as suas dores e frustrações, a ponto de desistirem de lutar contra as adversidades, por se sentirem ilhas, cada um trabalhando dentro do seu escopo e do seu quadrado, dentro do que permitem os vários tipos de limitações. Todas essas questões podem acarretar até o adoecimento daqueles que desejam unir forças em prol da atuação profissional que o cargo respectivo exige, mas que as estruturas organizacional e/ou gerencial não lhes permitem.

As queixas de comunicação surgem em meio às reuniões de gestão, nos corredores entre os servidores e nas dezenas de encontros que acontecem diariamente nos mais diversos setores da nossa instituição.

O primeiro sentimento leva a crer que as instituições públicas - e com o IFS não é diferente – adotam um Sistema de Comunicação frágil. E sendo frágil, gera resultados um tanto quanto frágeis, quando não os envolvidos pagam um preço alto: fenecem a relação, o debate, a reflexão, enfim, a construção em si.

A segunda sensação nos leva a crer na ingerência dos gestores, que não apostam no poder da comunicação, cuja ausência acarrete sérios problemas. É preciso sair da inércia. O diálogo precisa ganhar acento agudo, desde a fase do avaliar até a fase do planejar, passando pela execução coletiva das ações.

A terceira percepção só reforça as outras duas: a ausência de uma relação dialógica aberta e franca entre os sujeitos envolvidos, não encontrada na prática diária de gestão. Os processos de comunicação continuam se apresentando de forma inadequada e ineficiente.

Com a continuidade da falha de comunicação por mais tempo, os envolvidos, os servidores, vão desistindo da construção coletiva, em rede, e acabam optando pelo isolamento. Estas tensões levam os servidores públicos a um fazer individualizado, às vezes, sem busca por melhorias nas atuações de seus respectivos cargos.

Cada servidor tem buscado forças em seus próprios caminhos para vencer os ruídos de comunicação, que atrapalham o diálogo e a interação entre os envolvidos nas organizações.

Em meio a tantas tensões apresentadas que apontam para um Sistema de Comunicação falho e ineficaz, a realização de encontros presenciais, Rodas de Conversas, parecem ser de grande relevância para o estreitamento das relações, das reflexões e busca conjunta por caminhos possíveis. Precisamos aprender cada vez mais uns com os outros e o bom encontro, realizado por gente com o mesmo propósito, traz dezenas de grandes e relevantes possibilidades:

> [...] lidar com gente implica em construir formas de relações de ensinar e aprender, de aproximação, de presença. Não qualquer presença, mas presença presente, presença que se alonga, presença que transcende a distância, presença que desafia, que, enfim, educa e ajuda a transformar (ROMÃO, 2008, p. 217).

A boa presença até ajuda no estabelecimento de vínculos, até fortalece a ligação entre os indivíduos, mas está longe de ser o único caminho para criar afeto entre humanos. Vale lembrar que a presença também pode ter efeito contrário, a depender da mentalidade de quem se encontra e como este encontro se estabelece. Queremos promover bons encontros com estes tipos de presenças.

É no diálogo, na comunicação, na interação e na relação como outro que os vínculos são estabelecidos. Importante frisar: tais vínculos contribuem para o fortalecimento dos processos e dos resultados.

A existência de um Sistema de Comunicação ineficaz, que não favorece a interação entre os sujeitos envolvidos, dificulta a construção coletiva do fazer laboral e, consequentemente, aparece o isolamento profissional. Cada servidor acaba trilhando um caminho solitário e sofrido. Descobre, na maioria das vezes, cada um por si, acusto de muita lágrima e suor, qual o caminho deve ser adotado para conseguir prosseguir na sua carreira.

O que falta nas organizações não está no singular. Falta comunicação, falta diálogo, a falta vem no plural. Faltam vínculos, as relações afetivas são ínfimas. Queixam-se da interação. O quadro encontrado é desanimador. E, com efeito, é preciso ir além dos contatos, estabelecer comunicação.

O silêncio ou a quietude de qualquer servidor não podem, em qualquer organização, ser interpretados como ausência de problemas ou de insatisfações, pela assistência que está sendo dada a eles. Muito pelo contrário, pode significar desânimo, desistência, ausência de forças para continuarem reclamando, reivindicando, já que sentem que não há perspectivas de mudanças.

Passamos pela premissa: “antes tarde do que mais tarde ainda”. Se não aconteceu antes, que seja agora a hora de construirmos estas pontes de diálogo com aqueles que ainda estão

dispostos a depositarem sua esperança por trajetos profissionais melhores e menos carregados, apoiadas uns nos outros e na gestão pública.

No próximo item, iremos descrever o caminho a ser percorrido para consecução dos objetivos deste projeto.

4. METODOLOGIA

O DIÁLOGO 360º se desenvolverá em 04 fases para a carreira dos técnicos administrativos em Educação e elas se repetem para a carreira dos docentes.

A primeira fase acontece por meio da aplicação de questionário por tipificação de cada cargo técnico.

A segunda corresponde às análises das respostas dos questionários por tipo de cargos e, a partir delas, elaboração de relatórios. A partir destes, será verificado se há ~~a~~ necessidade ou não de realização da terceira etapa.

A terceira etapa consiste na realização de RODAS DE CONVERSAS, quando os relatórios apontarem esta necessidade para alguns/todos os tipos de cargos. Estas rodas ocorrerão sempre com a presença de profissionais da PROGEP e com servidores dos mais diversos cargos, que estejam interessados em discutir os cenários que envolvem as suas atuações, com vistas a encontrar conjuntamente possíveis caminhos para a melhoria de seus desenvolvimentos.

E a última, e quarta fase, consiste em dar os encaminhamentos e/ou promover as ações necessárias para a busca de melhorias do desenvolvimento dos servidores em seus respectivos cargos.

Como já mencionado, hoje a Rede Federal de Educação conta com duas carreiras: técnicos administrativos em Educação e professores EBTT. Consoante já assinalado, a primeira, no IFS, é composta por 79 (setenta e nove) diferentes cargos.

Para realização da primeira fase, os questionários ficarão disponíveis para resposta no hotsite da PROGEP, por 90 (noventa) dias. Já na terceira fase, serão organizadas as RODAS DE CONVERSAS, quando as análises dos questionários apontarem para esta necessidade, no prazo de até 02 (dois) anos.

Vale esclarecer que será providenciada uma RODA DE CONVERSA para cada especificidade de cargo, quando constatada tal necessidade na segunda fase, independentemente de estas vagas serem ocupadas por apenas um servidor.

Para os cargos que são ocupados por mais de 30 servidores, caso necessário, serão organizadas mais de uma Roda de Conversa, pois entendemos que um quantitativo maior que este, em um único espaço de discussão, pode ocasionar prejuízos de fala e escuta, acarretando distanciamento das finalidades deste projeto.

Todos aqueles que sentirem interesse em dialogar sobre seus cenários de atuação e possibilidades de melhorias no seu desenvolvimento, encontrarão espaços de sociabilidade e interação.

Será eleito um dia na semana, para que rotineiramente estes encontros possivelmente possam acontecer, com variação entre os turnos ou até mesmo em ambos – matutino e vespertino.

Para a carreira dos docentes, o mesmo movimento se repete, agrupando-os por área de atuação. Por exemplo, aplicação de questionários e RODAS DE CONVERSAS com os professores da área de Informática, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Pesca, Arquitetura, Ciências Humanas, Ciências Exatas e assim por diante, com os mesmos objetivos estabelecidos para a carreira dos técnicos administrativos em educação.

Nos diálogos com os docentes, representantes da Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) serão convidados a participar, a fim de ampliar a discussão e a contribuição com o alcance dos objetivos.

Em resumo, este projeto será dividido em 04 fases para técnicos administrativos em Educação e estas mesmas fases se repetem para os docentes:

FASE 01- Aplicação de questionários por tipo de cargo dos técnicos administrativos em Educação;

FASE 02- Elaboração de relatórios e análise dos dados das respostas dos questionários, com base na escuta cuidadosa, discussões e construção coletiva por cargo;

FASE 03- Realização das RODAS DE CONVERSAS, quando necessárias;

FASE 04- Encaminhamentos/ações necessárias para a busca de melhorias no desenvolvimento dos servidores em seus respectivos cargos.

5. PÚBLICO-ALVO

Servidores técnico-administrativos em Educação e professores EBTT, interessados em interagir, discutir e sugerir possibilidades de melhorias para o desenvolvimento de sua atuação profissional, no âmbito do IFS.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enxergar os colegas servidores como parceiros e sujeitos dialógicos na construção coletiva de trilhas alternativas e possíveis, que visam melhorar as condições objetivas de trabalho, a fim de facilitar o exercício profissional dos mais diferentes cargos, que constituem a nossa instituição, é uma boa prática de gestão.

Será uma rica experiência, de muito trabalho, esforço e grande empreendimento de energia. Este projeto aposta no diálogo, na interação, traz os processos de comunicação para o centro das questões.

A arena de gestão de pessoas é tão complexa quanto a educacional. Requer um debruçar-se na sensibilidade humana, nos aspectos crassos balizados na relação horizontal de respeito e cumplicidade, tendo por escopo o alcance dos mesmos objetivos. Entende-se que o diálogo permanente constitui uma prática que deve envolver todos os sujeitos envolvidos, servidores desta Casa de Educação.

Trata-se de um projeto com várias fases e de longa duração, mínimo de 04 anos, o qual busca a promoção de um espaço para reflexão sobre as expectativas e anseios profissionais de cada tipo de cargo existente na nossa organização, a partir da compreensão do significado de uma gestão pautada na humanização das suas relações, na construção coletiva e na gestão participativa.

Sabe-se que é um grande desafio levar para todas as unidades do IFS a prática de uma gestão participativa, que acolhe, que escuta, que debate, reflete e encontra caminhos de melhoramentos possíveis, de forma conjunta com seus pares. Este exercício precisa começar pela alta gestão do IFS.

Exige-se um longo percurso até que esta prática alcance a sua consolidação e passe a fazer parte da cultura organizacional do IFS. As etapas elencadas neste documento podem ser

realizadas por servidores que se disponham para tal feito e dispostos a trilhar este caminho dialogal.

Da comunicação escrita à falada, os servidores terão a oportunidade de se expressarem, de colocarem seus pontos de vistas e de apontarem caminhos possíveis. Neste percurso de construção, haverá um rebuliço nas entranhas institucionais, que poderá abrir novos horizontes, novas descobertas e novas frentes de trabalho, que poderão levar à efetivação do labor, assegurando certas condições de trabalho e implicações, que se refletem no desempenho profissional e, consequentemente, no trabalho eficiente e eficaz na instituição.

Deste modo, compreende-se a necessidade e a importância desta nova postura entre os pares dos mesmos cargos com a gestão, a fim de juntos buscarem um pensar coletivo e novas ações da gestão do IFS, dentro do que as limitações impostas permitam realizar.

O resultado de todo este trabalho reverbera na qualidade dos serviços prestados e por conseguinte, em melhores produtos entregues pelo IFS à sociedade.

Com esta participação ativa dos servidores, eles se sentirão acolhidos, mais seguros, confiantes e pertencentes, tanto na construção, quanto na efetivação de sua prática laboral.

Ganham os servidores. Ganha a instituição. Ganha a Educação. Ganham os estudantes. Ganha a comunidade. Ganhamos todos.

7. REFERÊNCIAS

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação?** 15 ed., São Paulo: Paz e Terra, 2011.

_____. **A relação educativa:** por meio de falas, fios e cartas. Maceió: EDUFAL, 2008.

_____. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25ed - São Paulo: Paz e Terra, 1996.