



**O FOMENTO DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO NOS AMBIENTES  
ADMINISTRATIVOS E DE APOIO AO ENSINO NA VISÃO DOS GESTORES DO  
IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS.**

**ALOISIO SILVA JUNIOR**  
IFSC  
[aloisio@ifsc.edu.br](mailto:aloisio@ifsc.edu.br)

**CLAUDIO JOSE AMANTE**  
UFSC  
[claudiojosea@yahoo.com.br](mailto:claudiojosea@yahoo.com.br)

**Resumo**

O presente estudo traz para o debate a adoção de práticas inovadoras e a possibilidade de mudança cultural fomentada no âmbito da gestão do IFSC Campus Florianópolis, se utilizando de aspectos geradores dessa necessidade como por exemplo os cenários líquidos, em constante transformação, gerando a necessidade da gestão das instituições públicas de ensino superiores também acompanharem esse complexo processo e garantirem o seu compromisso com essa sociedade também em constante mutação. Esse estudo foi conduzido por um questionário junto as áreas estratégicas do IFSC Campus Florianópolis e também uma fundamentação e análise efetuada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Estatuto do IFSC, complementada por uma pesquisa bibliográfica e documental. Obtemos como resultado a percepção que o IFSC traz em seu bojo e filosofia premissas para o fomento da inovação, mas que não se traduz para uma articulação organizada dentro da gestão do Campus Florianópolis, mais precisamente nos ambientes administrativos e de apoio ao ensino, sendo necessárias a elaboração de políticas para a futura implantação de um modelo de gestão voltado para inovação nesses ambientes de trabalho, proporcionando a institucionalização e fomento de uma cultura de inovação entre os seus servidores.

Palavras Chaves: gestão das instituições públicas de ensino superiores, inovação, cenários líquidos.

## **1 - Introdução**

Esse artigo tem como pretensão trazer para discussão a questão da adoção de práticas inovadoras no âmbito da gestão do IFSC, mais precisamente do Campus Florianópolis. Apesar do mesmo apresentar ao longo de sua história dentro do ensino técnico e tecnológico, em seus documentos norteadores de gestão e em algumas ações isoladas transparecer a vocação para a inovação, isso pode acabar não se refletindo dentro do processo de gestão.

Nesse sentido, se verificará a existência de premissas Institucionais e uma organização de gestão, direcionada para a implantação de uma cultura voltada para iniciativas e práticas inovadoras entre seus servidores no âmbito da gestão administrativa e de apoio ao ensino na visão dos gestores máximos da Instituição.

Utilizou-se o método dedutivo e trata-se de uma pesquisa aplicada, quanto aos objetivos será descritiva, sendo o estudo conduzido junto as áreas estratégicas do IFSC Campus Florianópolis utilizando-se um questionário on-line, complementado com pesquisa bibliográfica e documental, e como iremos descrever a complexidade de determinado problema, e trabalhar algumas análises classificamos essa pesquisa como qualitativa.

Será apresentado um breve histórico do IFSC, descrições que remetem ao processo de inovação em documentação norteadora para a gestão como o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC (PDI 2015/2019), a descrição da estrutura humana que compõe o corpo de servidores do IFSC – Campus Florianópolis, a composição dos setoriais administrativos e de apoio ao ensino do Campus Florianópolis e a composição do corpo diretivo do Campus Florianópolis que é responsável pelas decisões estratégicas no Campus, conceitos inerentes a inovação, a constante mudança de cenários que exige novos modelos e concepções, a cultura, política e gestão, para embasarmos todo o esquema teórico. Será finalizado com a apresentação de um questionário respondido pelos gestores máximos do Campus Florianópolis, visando a identificação da presença ou não de ações que direcionem a implantação de uma cultura voltada para iniciativas e práticas inovadoras entre seus servidores no âmbito da gestão administrativa e de apoio ao ensino.

Portanto esse artigo abre espaços para estudos e proposições nos âmbitos estratégicos, táticos e operacionais do IFSC mais precisamente no Campus Florianópolis, tendo em sua conclusão um fato relevante para ser explorado academicamente e dentro da área de gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior, que buscam no processo de inovação as mudanças necessárias para o atendimento qualitativo a nossa sociedade e a própria construção de ambientes administrativos e de apoio ao ensino benéficos para atuação dos servidores que nesses setoriais trabalham.

## **2 – Breve Histórico do IFSC**

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas. Os Institutos Federais compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016b).

Em 2008 por meio do projeto de lei 3775/2008, foram criados 38 (trinta e oito) Institutos Federais, de Ciência e Tecnologia no país, tendo como principais prerrogativas uma forte inserção nas áreas de pesquisa e extensão, buscando ampliar o processo de inovação, por

meio de soluções técnicas e tecnológicas, alcançando resultados que beneficiem a comunidade em geral (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016b).

O IFSC possui 22 Campus, uma Reitoria e o Centro de Referência em Formação no Ensino a Distância (CERFEAD) e oferta cursos em diferentes níveis e modalidades, como: qualificação ou formação inicial e continuada, educação de jovens e adultos, ensino , médio integrado ao técnico, técnico concomitante ao ensino médio, técnico pós-ensino médio (Subsequentes), bacharelado, licenciatura, superior de tecnologia, *pós-graduação lato sensu* e mestrado (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016b).

Almeida (2010), coloca que o IFSC apesar de possuir uma legislação de criação recente, é uma Entidade centenária oriunda da Escola de Aprendizes e Artífices, criada por meio do Decreto 7.566 de 23 de setembro de 1909 do então Presidente Nilo Peçanha e passou ao longo dos anos por inúmeras transformações até culminar no modelo de Instituto Federal. Em 13 de janeiro de , 1937, por meio da lei nº 378, a instituição mudou de nome e *status*, para Liceu Industrial de Florianópolis e, cinco anos mais tarde por intermédio do decreto-lei nº 4.127, de 23 de fevereiro de 1942, transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis. O nome e o *status* da instituição foi alterado novamente em 1965, com a lei nº 4.759, de agosto passando para Escola Industrial Federal de Santa Catarina. A partir de 1968, com a portaria ministerial nº 331, de 17 de junho, adotou a denominação Escola Técnica Federal de SC (ETF-SC). A Lei Federal de nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994, transformava automaticamente todas as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, a transformação para CEFET-SC foi oficializada em 27 de março de 2002, quando foi publicado no Diário Oficial da União (DOU) o decreto de criação, neste momento a Instituição passou a ofertar ensino superior.

Tabela 1: Quantitativo de servidores do IFSC em Junho/2016

| Número de Servidores IFSC – Junho/2016 |       |
|--|-------|
| Docentes                               | 1.444 |
| Técnicos Administrativos               | 1.137 |
| Total                                  | 2.581 |

Fonte: Sistema DGP do IFSC

## 2.1 Campus Florianópolis do IFSC: O Centenário.

O Campus Florianópolis, situado na região central de Florianópolis, faz parte do IFSC tendo sido o ponto inicial para a construção e fortalecimento dessa Rede, como já descrito no relato histórico sendo que esse Campus carrega toda uma expertise pelos 106 anos de existência, construído nas diversas fases e cenários progressivos dos processos de gestão voltados para o ensino, pesquisa, extensão e gestão.

O Campus Florianópolis oferta aproximadamente 38 cursos nas modalidades presenciais e EAD, desde mestrados, especialização, bacharelado em engenharia, graduação tecnólogo, técnico integrado, técnico subsequente, cursos de curta duração (FIC), e são atendidos aproximadamente 5.406 alunos (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016a).

Em relação ao número de servidores temos:

Tabela 2: Quantitativo de servidores do IFSC Câmpus Florianópolis em Junho/2016

| Número de Servidores IFSC – Câmpus Florianópolis Junho/2016 |     |
|---|-----|
| Docentes  | 389 |
| Técnicos Administrativos                                    | 201 |
| Total   | 590 |

Fonte: Sistema DGP do IFSC

A área estratégica da Instituição é composta pelas seguintes estruturas hierárquicas: a Direção Geral, a Vice-Direção, Diretoria de Ensino, Diretoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão e a Diretoria de Administração. São esses Diretores que responderão o questionário, visando estabelecermos alguns parâmetros sobre o fomento da cultura de inovação nas áreas administrativas e de apoio ao ensino, que são compostas por servidores técnicos administrativos, que estão distribuídos conforme quadro abaixo (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, Regimento do Campus Florianópolis, 2009):

Tabela 3: Quadro de estrutura Hierárquica do IFSC Campus Florianópolis

| Áreas Administrativas                       | Áreas de Apoio ao Ensino            |
|---|-------------------------------------|
| Gabinete da Direção                         | Departamentos Acadêmicos            |
| Assessoria de Gabinete                      | Coordenadoria de Apoio ao Ensino    |
| Assessoria de Eventos                       | Coordenadoria Pedagógica            |
| Assessoria de Relações Externas             | Coordenadoria de Estágios           |
| Assessoria de Comunicação e Marketing       | Coordenadoria de Ingresso           |
| Departamento de Gestão Materiais e Finanças | Coordenadoria de Registro Acadêmico |
| Departamento de Gestão de Pessoas           | Coordenadoria da Biblioteca         |
| Departamento de Infraestrutura              |                                     |
| Coordenadoria de Tecnologia da Informação   |                                     |

Fonte: Regimento do IFSC Campus Florianópolis

### 3. Os Aspectos da Inovação nos documentos norteadores do IFSC

Os principais documentos norteadores para a construção de políticas, estrutura estratégica, tática e operacional, a apresentação de diretrizes, de valores, são representados pelo Estatuto do IFSC com base na resolução 028/2009/CS e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 (PDI) (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016b).

O primeiro fator que chamamos a atenção é para a autonomia administrativa, elencada pela própria legislação que trata das autarquias, proporcionando a condição ideal para a implantação de políticas voltadas a gestão. Vejamos o que diz no Estatuto do IFSC sobre tal fato:

Art. 1º O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA – (IFSC), com sede e foro na cidade de Florianópolis, oriundo da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, por meio da Lei número 11.892 de 29 de dezembro de 2008, constitui-se em autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático pedagógica e disciplinar (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, Estatuto, 2009).

Outro fator interessante e que deve ser observado na gestão, é como se define o IFSC, pois temos uma característica que proporciona certamente olhares e práticas diferenciadas, em virtude das particularidades regionais, das estruturas físicas e humanas dos Campus que compõe a Rede IFSC, o contexto histórico que carregam esses Campus para a formação dos cenários de gestão dentro dessa rede, sendo que todos esses fatores se resumem a definição de uma estrutura multicampi, conforme descrito ainda no art. 1º do estatuto do IFSC.

§ 2º O IFSC é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e **multicampi**, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e para a Reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. O IF-SC é especializado na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, Estatuto, 2009, grifo nosso).

Nas entrelinhas das finalidades do IFSC descritas em seu estatuto tem-se o espaço propício a implantação de uma cultura voltada a transformação, a melhoria contínua dos processos, vejamos:

Art. 2º O IFSC tem por finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa **aplicada** e **promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços**, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, Estatuto, 2009, grifo nosso).

Portanto o IFSC trabalha com a qualificação, por meio da formação de indivíduos que compõe a sociedade, têm nessa prática de formação a finalidade de promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, que certamente para a sociedade são benéficos, assim como para a própria Instituição, que para qualificar seu

atendimento pode estar se utilizando das práticas, por ela mesmo deflagradas em suas ações pedagógicas de formação.

Sobre a construção do PDI, temos uma descrição nos capítulos iniciais efetivados pela Diretoria de Gestão do Conhecimento, onde já é citado o objetivo de inovação, vejamos:

O Plano de Desenvolvimento Institucional, em que pese a obrigatoriedade de elaboração por Lei, é algo vital e necessário para uma instituição de ensino. O seu processo de construção, realizado a partir de uma abordagem participativa, possibilita o tempo, o espaço e o local necessário para a reflexão e a inovação institucional (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, PDI, 2015/2019, p.17).

O PDI foi criado pelo Decreto 5.773 de 09 de maio de 2006 se tornando um documento obrigatório para as Instituições de Ensino Superior e assim está definido:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016b).

Portanto trata-se de um documento voltado a gestão da Instituição de Ensino Superior, com prerrogativas de orientar o processo de gestão que culminará na organização e qualificação do processo formativo, integrando o ensino, a pesquisa e a extensão.

Nesse PDI temos a missão de nossa Instituição, assim descrita:

Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, PDI, 2015/2019, p.28).

A vocação do IFSC para a inovação está estampada em sua missão, portanto a organização para as práticas inovadoras estão como meio na disseminação do conhecimento, e são no mínimo conhecidas e podem estar presentes na consolidação organizacional da própria administração da Instituição, promovendo também a condição de acompanhamento das mudanças de cenários, que são fatores comuns dentro da gestão pública e de nosso cotidiano.

A visão de futuro também contida no PDI, reforça o descrito acima, pois retrata a busca por processos qualitativos, que só podem ser alcançados, com um suporte de gestão também qualificado, vejamos a visão de futuro estabelecida: “Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.”

O referido documento nos traz também o conjunto de valores que regem a Instituição e destacamos a qualidade assim descrita: “pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais” (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, PDI, 2015/2019, p.27). Portanto estamos falando na ressocialização de pessoas por meio do trabalho, do conhecimento, pelo aprimoramento de relações que estão também dentro da própria Instituição, e que para conquistar a condição de um trabalho voltado a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão esse aparato administrativo e de apoio ao ensino que forma uma parte do corpo operacional do IFSC, deve estar preparado e voltado para possibilidades flexíveis, de

mudança contínua, de melhoramento, da busca incessante por esse aprimoramento, visando qualificar o seu compromisso social de ajuda na formação de nossa sociedade.

Dentro do PDI temos o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) assim definido:

O Projeto Pedagógico Institucional é o documento que manifesta o ideal de educação, que registra o processo de construção da identidade institucional e que dá suporte para a avaliação das ações educativas programadas pela instituição. Este documento tem por finalidade apresentar a proposta de trabalho do IFSC, bem como suas intencionalidades transformadoras para os próximos anos (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, PDI, 2015/2019, p.37).

Veremos mais adiante que um dos grandes desafios e ao mesmo tempo um meio incentivador é a busca pela identidade em um mundo cujos cenários se modificam muito rapidamente, onde conseguimos facilmente verificar que na definição do PPI do IFSC a construção da identidade institucional está programada para ser forjada por intermédio de uma proposta de trabalho que possui a vertente da transformação.

Dentro do PDI temos o planejamento estratégico do IFSC, que contribui com a adoção de temas estratégicos que devem permear o processo de gestão de todas as estruturas da rede, com objetivos estratégicos definidos, e algum deles estão perfeitamente ligados aos processos de gestão de pessoas, abrindo a possibilidade para o aporte de políticas voltadas para a inovação, visando estabelecer novas práticas de trabalho, melhoria de fluxos, e outras possibilidades de transformação do ambiente. Nos objetivos inerentes a perspectiva pessoas e conhecimento temos:

Tabela 4: Objetivos Inerentes a Perspectiva Pessoas e Conhecimento.

| Objetivo   | Descrição  |
|--|--|
| C1 – Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas. | Prover um ambiente institucional que favoreça a comunicação, a cooperação e as condições necessárias para a produção e o compartilhamento do conhecimento individual e organizacional.   |
| C2 - Disponibilizar dados, informações e conhecimento.                                     | Prover a infraestrutura necessária para garantir a disponibilização de dados e informações para a produção de conhecimento. Além disso, disseminar a cultura de utilização desses dados para qualificar a tomada de decisões e o desenvolvimento dos processos institucionais. |
| C3 - Promover a qualidade de vida no trabalho.   | Promover a atenção a saúde e a melhoria da qualidade de vida do servidor, contribuindo para seu desenvolvimento pessoal e  |

|  |               |
|--|---------------|
|  | profissional. |
|--|---------------|

Fonte: PDI 2015/2019 do IFSC

Portanto o IFSC têm estabelecido premissas em seus principais documentos que podem ser utilizadas para o fomento de uma cultura voltada para que a gestão estabeleça condições organizacionais voltadas a incentivar a inovação no processo de trabalho, e em outros âmbitos que possam melhorar as condições dos servidores e conseqüentemente qualificar o atendimento a sociedade, fortalecendo seu compromisso social.

#### **4. A Inovação na Gestão: Uma Necessidade nos Cenários Líquidos.**

Iniciamos definindo a gestão pública que deve reger e organizar determinado processo implantado no meio público, vejamos:

gestão pública é a mesma atividade administrativa vinculada a lei ou à norma técnica e à política, realizando funções administrativas em um determinado período de tempo específico. Referir-se, ao tempo aqui, significa analisar a gestão pública de uma forma dinâmica, entendê-la como um processo decisório, cujos princípios estáticos estão envolvidos por uma sociedade que se modifica, pois as regras mudam e as práticas no território administrativo alteram-se no tempo e no espaço (SANTOS, p.12, 2006).

O conceito de gestão pública acima exprime a condição de complexidade e de modificação constante de cenários, com esse enfoque volta-se para o cenário atual que remete a uma constante condição de se habituar e buscar novas condições, dentro de ambientes que não param de se modificar, ou que nos exigem a constante adaptação.

Bauman (2011), coloca que o pertencimento e a identidade não possuem a solidez perpétua, e que a vida é dividida em episódios, que estamos envolvidos por uma modernidade líquida, onde a modernidade da sociedade avança em vários sentidos. “Estar em movimento não é mais uma escolha: agora se tornou um requisito indispensável.”

Portanto dentro da gestão das Instituições Públicas de Ensino Superiores, esses cenários são modificados a cada momento, motivados pelas mais diversas situações, como tecnologia, globalização, sazonalidade governamental, aspectos inerentes a legislação, e outros inúmeros fatores que tornam muito complexa a gestão de uma organização que atenda institucionalmente essa modernidade líquida já citada.

A indução da crise Institucional por via da crise financeira, acentuada nos últimos vinte anos, é um fenômeno estrutural decorrente da perda de prioridade da Universidade Pública entre os bens públicos produzidos pelo Estado (SANTOS, p.9, 2011).

A citação acima retrata um dos aspectos que circundam a gestão de Instituições de Ensino Superiores, e não diferencia-se para o IFSC – Campus Florianópolis, pois temos em nosso contexto o convívio com o constante desleixo do Estado, frente a políticas que são descontinuadas e provocam cenários de desconstrução no meio da educação e geralmente com as premissas e principais bandeiras da crise financeira, deixando de priorizar a educação como bem público.

Eco (2014), faz um questionamento, que ele mesmo responde. As Universidades têm o seu papel garantido no mundo globalizado? O autor referencia que as Instituições de Ensino



Superior, obviamente conforme processo histórico devem se adaptar a esses momentos, servindo como ponto de filtro e fomento dos debates dentro dessa avassaladora síndrome informacional dos dias de hoje, sem obviamente fugir as suas características.

Esse processo perpassa pela gestão que deve entender que por exemplo o progresso nas operações laborais são irreversíveis, pois a Instituição precisa atender os anseios dessa sociedade contextualizada por fenômenos como o da globalização, ou das próprias crises temporais que já são normais no meio público, e influenciam diretamente no processo de gestão. Obviamente não podemos atrelar as melhorias laborais a intervenções voltadas a produtividade e a mercantilização, e sim a melhoria das condições de trabalho e das concepções de gestão voltadas sempre para o social e o institucional, vejamos a citação abaixo, de como pode ser concebida a Universidade Pública, que por se tratar de uma Instituição de Ensino Superior, pode ser remetida ao IFSC:

está sustentada pela nossa concepção de homem, de mundo e de sociedade. Se a concebemos como uma instituição social, há uma relação diferenciada, se a concebemos como uma organização. E neste contexto, a prática da gestão universitária, o fazer na prática laborativa da universidade, se manifesta de forma distinta (BURIGO, PERARDT, 2015, p.14).

O trabalho é um condicionante, a importância dessa relação homem e trabalho é enfatizada desse modo por Freire (1997), mudança e estabilidade, resultam ambas da relação do trabalho que o homem exerce sobre o mundo. Como um ser de práxis, o homem, ao responder os desafios que partem do mundo, cria seu mundo: o mundo histórico-cultural.

Observamos que podemos identificar o homem como um ser histórico, que pode perfeitamente transformar o processo cultural. Esse conceito de homem pode nos remeter aos gestores do IFSC - Campus Florianópolis e o conjunto de seus trabalhadores, pois são agentes que fazem parte de uma determinada realidade e que interagem com ela, e têm a possibilidade de mudá-la.

Todo esse cenário de mudança já destacado, também influência nos conceitos hoje de cultura, segundo Bauman (2013) “hoje a cultura consiste em ofertas, não em proibições; em proposições, não em normas.” Isso nos leva a uma concepção que a cultura é uma dimensão da nova realidade vivida e sua transformação ao mesmo tempo a expressa e a modifica, diante da interação com o meio. Portanto as alterações e implementações de culturas, podem ser deflagradas a qualquer momento, não se consolidando como amarras, mas mesmo que tenha-se fortes apelos históricos e de costumes, as mudanças podem ocorrer mediante ações dos homens. Na gestão podemos repassar essa função aos gestores, que teriam a prerrogativa de incentivo e organização do processo, voltado por exemplo a novas concepções de trabalho.

Por meio do processo de gestão, e da institucionalização de políticas, pode-se fomentar alterações em uma cultura estabelecida, principalmente se tivermos a precaução que as ações sejam benéficas ao servidor e incorporadas por eles e se traduzam em melhoria e qualidade no atendimento a sociedade. São várias as concepções e conceitos de política, Heidemann, nos coloca a acepção mais pragmática, vejamos:

a política é entendida como ações, práticas, diretrizes políticas, fundadas e expressas em leis e empreendidas como funções do Estado por um governo ou das organizações que façam suas vezes para organizar questões gerais e específicas da sociedade (HEIDEMANN, 2014, p.30).

A política seria um meio organizacional para que a gestão tenha a possibilidade de institucionalizar e fomentar uma cultura benéfica a qualquer processo que se deseje estabelecer por intermédio de processos normativos, modelos formais, incentivo de habitualidade, e outras condições que propiciem a uma dimensão de nova realidade.

Muito embora uma previsão do futuro seja algo não muito fácil e a validade dessa previsão tenha que esperar pelos eventos futuros previstos, a estabilidade de uma filosofia pode ajudar bastante a remover certas incertezas e a propiciar uma validação imediata do futuro previsto. Afinal de contas, conjuntos de previsões representam uma seleção a partir de alternativas, e, portanto, é uma escolha de caminhos futuros que venham a se conflitar com dado ideal filosófico, incorporado à Educação Profissional e Tecnológica (NASCIMENTO, 2010, p.184).

Portanto fica claro que apesar das dificuldades encontradas nos processos de projeção futuras, o IFSC Campus Florianópolis, têm plenas condições de implementar uma política voltada a inovação junto as áreas administrativas e de apoio ao ensino, pois a inovação como já vimos anteriormente, está descrita em seus documentos norteadores como uma das filosofias da educação profissional e tecnológica.

#### **4.1 Inovação: A Busca pela Melhoria Contínua**

A inovação já não é mais algo estranho a gestão pública, temos no Tribunal de Contas da União por exemplo um programa de inovação, instituído para fomentar o desenvolvimento de cultura de inovação no âmbito deste Ente, por meio do estímulo, apoio e acompanhamento de iniciativas e práticas inovadoras. Esse programa têm como objetivo desenvolver metodologias capazes de otimizar o processo de auditoria (Programa de inovação....., Revista TCU, maio/agosto, 2015, p.16-17).

Portanto a gestão das instituições públicas de ensino superior, mais precisamente o IFSC Campus Florianópolis, ao conceber a importância da elaboração de uma política voltada a inovação, estaria estabelecendo um enfrentamento ao estado fluído dos cenários atuais, proporcionando o ambiente condizente para a institucionalização de práticas inovadoras por meio de um processo organizado, e certamente estaria melhorando os processos laborais, fortalecendo o compromisso com a sociedade, com seus servidores e com a educação profissional e tecnológica.

Ferreira (2012), coloca que alguns dos transtornos que somam para a falta de qualidade de vida no trabalho são: erros frequentes na execução de tarefas, em virtude sobretudo, de condições pouco adequadas de trabalho; retrabalho, em decorrência inexorável da existência de erros e falhas da concepção de organização do trabalho, perda e desperdício de material, decorrentes de desenhos de tarefas e processos de trabalhos com baixo grau de eficácia e eficiência.

Tais fatores culminados com outros que causam mal estar no trabalho, podem ser metas em processos de inovação, com características simples, mas impactos que podem ser vigorosos a quem trabalha e para quem é usuário desses serviços.

A inovação não consiste apenas em tecnologia; fundamenta-se em criar novas ideias para solucionar problemas. Philippe Starck, famoso designer francês, que é fã de Jobs (e vice-versa), afirmou certa vez que um bom produto é aquele que nos ajudará a levar uma vida melhor (GALLO, 2010, p. 2).

Dentro da gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior, esse conceito deve ser primordial pois como Instituição social, a preocupação deve ser sempre com o próprio aspecto social do processo, que se estabelece sempre com a melhoria para a sociedade e servidores que estão atuando dentro dessas perspectivas. Isso deve ser estabelecido pela gestão, justamente criando as devidas condições, sendo trabalhado e fortalecido com o tempo, estabelecendo uma cultura.

Portanto, a solução não é pensar na criação de uma inovação radical hoje, mas pensar em sua ocorrência como um conjunto de pequenos passos inovadores ao longo do tempo, culminando em uma inovação significativa (BES, KOTLER, 2011, p. 19).

Portanto é evidente que precisa-se de direcionamentos gerenciais dentro do IFSC Campus Florianópolis, buscando essa dosagem organizacional, que poderia ser implementada por meio de uma política, com diretrizes voltadas a uma implementação gradativa, com uma concepção de fomento direcionada a cultura da inovação para os servidores das áreas administrativas e de apoio ao ensino.

Os executivos dizem que a inovação é muito importante, mas a abordagem de suas empresas em relação a isso é, em muitos casos, informal, e os líderes carecem de confiança em suas decisões sobre inovação (BES, KOTLER, 2011, p. 19).

Portanto os gestores são cruciais no processo de implementação de uma política voltada a inovação e no IFSC Campus Florianópolis, participaram da pesquisa o seu corpo diretivo, respondendo a seguinte pergunta: Com base na afirmação de Bes, Kotler (2011), "A inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro de uma Instituição." Você acha que atualmente o IFSC Campus Florianópolis, direciona esforços organizados e estratégicos para fomentar uma cultura voltada a iniciativas e práticas inovadoras entre seus servidores técnicos no âmbito das áreas administrativas e de apoio ao ensino ? Comente sua resposta.

## 5. Método

Trata-se de uma pesquisa aplicada onde Lakatos, Marconi (2002) caracterizam essa pesquisa por seu interesse prático, tendo como resultados uma aplicação ou utilização, na solução de problemas que ocorrem na realidade.

A classificação dessa pesquisa segundo seus objetivos é descritiva, na visão de Lakatos, Marconi (2002) essa classificação aborda quatro aspectos, sendo eles descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente, fato esse buscado no artigo quando solicitamos que os gestores relatem sobre o direcionamento de estratégias visando o fomento de uma cultura entre os servidores das áreas administrativas e de apoio ao ensino.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, com análise de conceitos de diversos autores e análises em documentos do IFSC, visando estabelecer uma base conceitual e evidenciar que o IFSC possui uma filosofia e premissas de inovação, trabalhada em seus documentos de planejamento, estatutos e regimentos.

Para traduzir os objetivos específicos da pesquisa usamos como instrumento uma entrevista estruturada por formulário via *on-line* efetivada junto aos Diretores do IFSC Campus Florianópolis.

O processo de aferimento foi qualitativo, no caso a percepção dos gestores do IFSC Campus Florianópolis sobre a pergunta de pesquisa, assim descrita: Você acha que atualmente

o IFSC Campus Florianópolis, direciona esforços organizados e estratégicos para fomentar uma cultura voltada a iniciativas e práticas inovadoras entre seus servidores técnicos no âmbito das áreas administrativas e de apoio ao ensino ? Comente sua resposta.

## **6. Resultados**

Nesse item demonstra-se quais foram os resultados relativos a pergunta de pesquisa efetuada, sendo que nessa seção ficam disponibilizadas as respostas dos gestores do IFSC Campus Florianópolis, destacando que apenas um dos Diretores não respondeu o questionário.

### **6.1 Relatos dos gestores do IFSC Campus Florianópolis em relação ao questionamento efetuado sobre inovação.**

“No momento, no IFSC, temos esforços isolados para fomentar e institucionalizar uma cultura de inovação. O Campus tem trabalhado fóruns específicos, em áreas específicas, adotando e instituindo práticas inovadoras entre seus servidores. No entanto, esforços ficam açambarcados em meio ao enfrentamento de uma grande demanda operacional. Vivemos a era, aqui no Campus, do preenchimento de planilhas e da expressão do quantitativo, demanda vinda da nossa Rede e que nos engessa. A Direção do Campus tem buscado esforços para qualificar o trabalho dos servidores por meio de iniciativas e praticas inovadoras por entender que educação só é possível por meio da efetividade das mesmas. No entanto, não estamos conseguindo avançar de modo holístico.” (R1)

“Sim, as práticas são planejadas, desenvolvidas e compartilhadas. Como exemplo cito a parte lógica de WIFI a qual foi desenvolvida pelo setor estratégico de TI e atualmente beneficia toda comunidade acadêmica. Existe também fomento para capacitação dos servidores técnicos administrativos, onde estes podem realizar cursos externos e com essa vivência trazerem novas realidades da sociedade para dentro do âmbito escolar.” (R2)

“Penso que de maneira geral há fomento e incentivo a inovação, mas o IFSC e o Campus carecem de um Programa que consiga unir todas as iniciativas e assim permitir que em todos os setores se inovem. Neste caso precisa-se diminuir os controles e burocracias e confiar nas pessoas, o que significa uma mudança de postura gerencial, onde estas tornam-se o centro do processo.” (R3)

“Temos apenas iniciativas isoladas, de projetos que geralmente são oriundos do próprio processo de planejamento da Instituição, onde diagnosticamos uma situação problema específica e partimos para a solução do problema. Estamos muito longe de trabalharmos um processo institucionalizado para fomentar a cultura de inovação entre nossos servidores das áreas administrativas e de apoio ao ensino, e acredito que isso urge devido ao próprio cenário de mudança contínua que é estabelecido na gestão pública, relacionado a própria exigência social e do mundo moderno.” (R4)

O resultado que se apresenta após analisar-se as respostas dos gestores, é de que apesar dos IFSC possuir diretrizes e premissas claras em seus documentos estratégicos sobre a vocação para a inovação, isso não se traduz para uma gestão estratégica, de forma organizada, que busque fomentar uma cultura de inovação entre os servidores técnicos das áreas

administrativas e de apoio ao ensino. Nessa área isso é um fato normal, Bes, Kotler (2011) trazem a seguinte observação “Os executivos dizem que a inovação é muito importante, mas a abordagem de suas empresas em relação a isso é, em muitos casos informal, e os líderes carecem de confiança em suas decisões sobre inovação.

Ficou evidenciado que temos no IFSC Campus Florianópolis ações isoladas voltadas a inovação sem um direcionamento Institucional e que os gestores percebem a necessidade de buscar essa organização, devido as condições de trabalho, as constantes mudanças de cenários exigidas pela sociedade e devido a complexidade do mundo moderno.

## **5 – Conclusão**

Pode-se observar que temos várias premissas para o encaminhamento de uma cultura inovadora dentro de um processo de gestão, principalmente em relação as Instituições Públicas de Ensino Superiores, dentre essas premissas o conceito de modernidade líquida apresentado por Bauman (2011), as crises políticas e econômicas que indicam ao Estado geralmente posicionamentos de restrição, principalmente em relação as áreas básicas governamentais, como é a educação, atingindo diretamente a gestão dessas Instituições que trabalham com a formação de nossa sociedade, que muitas vezes são forçadas a uma mercantilização, construindo esse processo de gestão voltado modelos organizacionais.

Conclui-se que essas mesmas premissas podem ser também fomentadoras da busca por mudanças dentro da gestão dessas Instituições de Ensino Superior, que precisam se adequar a um novo mundo, se enquadrarem a novos cenários, sem alterar seus padrões filosóficos de uma Instituição Pública. Nosso estudo também nos remeteu a possibilidade de implementação de uma determinada cultura, que pode ser fomentada pelo próprio ser humano, tendo a condição de redimensionarmos determinado ambiente, por meio de ações organizadas, que na pesquisa seria estabelecido pela adoção de políticas de gestão.

Verifica-se que a inovação pode estar na simplicidade de uma alteração de fluxo de trabalho, que pode transformar esse ambiente e causar melhoria aos próprios trabalhadores e consequentemente a sociedade. Nota-se que o IFSC traz em seu bojo filosófico e de desenvolvimento institucional, premissas claras sobre a necessidade da inovação. Em relação análise junto a área estratégica do IFSC Campus Florianópolis, foi confirmada essa vocação e filosofia em relação aos benefícios da inovação, mas que hoje é traduzido em ações isoladas, sem um processo organizado que busque incentivar o fomento a uma cultura de inovação voltada para os ambientes administrativos e de apoio ao ensino.

Fica aqui o convite para a continuidade dos estudos, visando o estabelecimento de mecanismos para chegarmos a construção de uma política de inovação, que fomenta essa cultura e a torne um processo institucional dentro do IFSC Campus Florianópolis, juntamente com o desenvolvimento de um modelo de gestão para a inovação, visando o bem estar dos servidores, e a melhoria contínua dos serviços ofertados a sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Alcides Vieira de; **Da Escola de Aprendizizes Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**, Florianópolis: Publicações do IFSC, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro : Zahar, 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **A cultura no mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BES, Fernando Trias de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação: Princípios Fundamentais para Levar a Cultura da Inovação Contínua as Organizações**. São Paulo. Leya. 2011.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; PERARDT, Susany. **A Concepção de Universidade e a Inter-relação com o Processo da Gestão Universitária**. p. 1 – 17. 2015.

ECO, Umberto. **Perché le università?** Disponível em: <http://disf.org/files/eco-perche-universita.pdf> > Acesso em: 29 jul. 2016.

FERREIRA, Mario César; **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2ª ed. Brasília-DF: Paralelo 15, 2012.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**, Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1979, 12ª ed. Livraria Pioneira, São Paulo, 1997.

GALLO, Carmine. **Inovação: a arte de Steve Jobs**. Lua de Papel, São Paulo, 2010.

HEIDEMANN, Francisco G; SALM, José Francisco; **Políticas Públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**/Tomas de Aquino Guimarães, apresentação – Brasília: Editora Universidade de Brasília, 3ª Edição, 2014.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto**. Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/menu-docs-norteadores>. Acesso em 01 ago.2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC. PDI 2015-2019**. IFSC: O futuro em construção. 2014. Disponível em: <[http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI\\_IFSC\\_versao\\_final\\_menor\\_2.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_versao_final_menor_2.pdf)> Acesso em 01 ago.de 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Anuário Estatístico IFSC/PROEN - 2016** (ano base 2015). 2016a. Disponível em: <[https://public.tableau.com/profile/publish/AnurioEstatsticoPROENIFSC2016anobase2015-DadosdeMatrculas\\_/AnurioEstatstico#!/publish-confirm](https://public.tableau.com/profile/publish/AnurioEstatsticoPROENIFSC2016anobase2015-DadosdeMatrculas_/AnurioEstatstico#!/publish-confirm)>. Acesso em 01 ago.2016.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Histórico**. 2016b. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/historico>>. Acesso em: 01 ago.de 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Quantitativo de servidores**. 2016c. Florianópolis. Disponível em: <https://dgp.ifsc.edu.br/sigp/index.php?pg=sigp&md=rel-adm-quantitativodeservidores>. Acesso em: 01 ago.de 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Regimento Câmpus Florianópolis**. Florianópolis, 2009. Disponível em: [http://florianopolis.ifsc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1518%3Aregimentoestatutos&catid=46%3Adocs&Itemid=195](http://florianopolis.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1518%3Aregimentoestatutos&catid=46%3Adocs&Itemid=195). Acesso em 01 ago. 2016.

NASCIMENTO, Osvaldo Vieira do; **Educação Profissional e Tecnológica: princípios e filosofia**. Curitiba, PR: J.M. Livraria Jurídica, 2010.

...**Programa de Inovação do TCU**. Revista do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2015.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade** — 3. ed. — São Paulo: Editora Cortez; 2011

SANTOS, Clézio Saldanha dos; **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.