

A 5ª Edição da Revista Ciência é a minha praia, entrevistou o Diretor do Campus, Roberto Teixeira Alves.

Qual é a sua formação?

Sou formado no curso de tecnologia e processamento de dados, um curso praticamente extinto e teoricamente muito mais próximo ao curso de bacharel em sistemas de informação. Assim que me formei na graduação, emendei o mestrado em engenharia elétrica e o doutorado informática industrial.

Qual é o seu tempo de instituição?

Eu estou aqui no campus desde a sua criação, teve início em Agosto de 2008, então eu sou um dos poucos remanescentes que estão aqui desde a criação da unidade, fazendo 10 anos esse ano.

Antes de trabalhar no IF você trabalhava em algum outro lugar?

Tinha alguma experiência na área de gestão? Antes de começar a faculdade eu trabalhava no que tinha, trabalhei em várias coisas, porque precisava ganhar dinheiro. Depois que fiz o curso de informática, consegui trabalhar durante muitos e muitos anos nessa área de informática na iniciativa privada. Durante minha graduação, minha orientadora estava fazendo o doutorado dela e como a gente conseguiu desenvolver uma relação muito próxima, o meu tcc estava associado a parte da tese dela. Eu comecei a desenvolver um interesse pela área acadêmica e por influência dela, a partir do momento que eu entrei no mestrado, surgiu o meu interesse pela docência, e a partir daí eu entendi que queria ser professor. Eu sai da

iniciativa privada para trabalhar fortemente na minha área de formação para ingressar em uma instituição. A parte de gestão em si, eu não tive experiência, mas como sempre trabalhei em



multinacionais, por mais que estivesse no nível operacional, a gestão foi algo que sempre tive atenção. O interesse em entender como funcionava o processo de gestão em si, fez com que eu sempre estivesse muito atento aos meus gestores, pois não sabia em que momento iria ocupar um cargo de gestão. Na minha cabeça era importante eu conseguir absorver a maior quantidade de informação possível, caso surgisse alguma oportunidade.

Quais são as competências e requisitos necessários ao gestor de uma Instituição de Ensino?

Hoje o gestor de uma Instituição para chegar a esse cargo, que é um cargo político, precisa do voto. Então a primeira característica é ter a capacidade de agregar pessoas que consiga ver nele e ter a capacidade de resolver os problemas da Instituição. Isso por um lado é bom e por outro é ruim, pois o voto legitima o trabalho de um gestor

público em uma Instituição Pública, principalmente de uma Instituição de Ensino, onde a política é muito viva e pulsante no cotidiano. Separar a questão política do dia-a-dia em uma Instituição de Ensino, por outro lado não necessariamente o gestor que chega num cargo eletivo é o mais preparado, o único fato é que chegou a esse patamar pelas alianças que fez, a pergunta que fica é como essas alianças viram nele uma pessoa competente e capaz para resolver os problemas da instituição, ou se as alianças são de conveniência para manter o *status quo* de um determinado grupo. Esse é o questionamento, eu posso falar por mim, minha trajetória foi diferente porque eu não precisei fazer aliança com ninguém para chegar ao cargo, muito pelo contrário, o que me sustenta a 8 anos na gestão é justamente a minha independência, eu não faço gestão para um grupo, então os meus erros e meus acertos de gestão são resultados de responsabilidade única e exclusiva minha, não é em benefício e detrimento a um determinado grupo. O que eu entendo que deveria ser um gestor público é que em primeiro lugar, ele precisa entender o que uma Instituição de Ensino, qual é o nosso negócio se fossemos uma empresa, seria a educação. Então ele precisa entender o que é esse negócio, a educação. Ele precisa entender bem, ou razoavelmente bem o que é o tripé educacional, ensino, pesquisa e extensão, mas não dá para esquecer dos problemas diários, dos conflitos, das pessoas que precisam ser geridas, não basta ser catedrático, isso não resolve o problema do dia-a-dia, é

preciso também entender de lei, de conflitos com pessoas, você tem conta para pagar, e muitas vezes o teu mestrado e doutorado não dá conta dessas coisas. Hoje dentro de uma instituição de ensino cujo o cargo é eletivo, a maior responsabilidade está para quem vota, e não sobre quem se coloca à disposição para exercer um cargo público, pois quem vota é que deve fazer a interpretação, será que a pessoa que estou votando possui as competências para resolver os problemas da Instituição. Existe a competência que é política de agregar pessoas, você descobre na eleição, e depois que a eleição acaba vem a gestão propriamente dita. Então é preciso ter a capacidade de agregar e resolver os problemas do dia-a-dia, principalmente quando o problema é gerir pessoas. Esse é o maior desafio em uma Instituição de Ensino, pois gerir leis, orçamentos é a parte fácil, se o problema fosse comprar e atender a legislação, não precisaria de um gestor, poderia ser um contador, um matemático, por que este o objetivo, vai além de comprar algo que a instituição precisa e a lei permite, mas sim fazer a gestão de tudo isso incluindo as pessoas é o que justifica ter um gestor.

Quais foram os maiores desafios que enfrentou no período de gestão no Campus?

Na verdade, foram vários desafios, principalmente quando a pessoa chega a direção geral pelo voto. Aqui no Campus tivemos uma eleição até agora, pois o campus possui anos, então as pessoas que chegaram a um cargo de gestão no Instituto Federal 90% delas não tiveram nenhuma experiência de gestão. O meu mandato termina em 2019, então

provavelmente o próximo diretor do campus, também não vai ter nenhuma experiência de gestão. Falando da minha trajetória, o que aconteceu comigo lá atrás, um determinado dia eu era professor, depois comecei meu primeiro ciclo como diretor, no qual fui indicado, havendo 3 candidatos. O diretor geral entrevistou todos e eu fui escolhido pelos critérios estipulados por ele. Os outros 4 anos eu passei por uma eleição para completar o ciclo de 8 anos. Lá atrás quando eu fui para o cargo de diretor, eu era um professor, então um dia eu era o professor que estava na sala de aula, e na outra semana, eu era o diretor. Hoje eu estou com 40 anos, há 8 anos atrás eu tinha 32, jovem, já era doutor, mas com muitas pessoas com mais experiências que eu, e eu precisava gerir essas pessoas. No início de gestão, você quer fazer gestão com base em princípios ideológicos que você acredita, no entanto, você se depara com o que eu falei anteriormente que é a realidade da gestão. Muitas vezes os seus princípios de gestão ou os seus princípios ideológicos fogem da realidade de resolver os problemas do cotidiano. Então foi isso que eu me confrontei, os problemas estavam ali para serem resolvidos, e agora como vou resolver isso? Há também uma outra dificuldade que é muito mais objetiva, que é a parte legal. Em gestão significa "engolir" a lei, por exemplo, o natural de uma gestão geral é ser exercida por um professor, pois o que a lei habilita as pessoas a concorrer um cargo de gestão, exclui muitos técnicos, que acaba sendo restrito. Fazer gestão, é fazer escolhas, e na maioria das vezes você fazer escolha significa que vai

desagradar alguém. A questão é se você vai desagradar muitas ou poucas pessoas, mas fatalmente alguém você irá desagradar.

Quais foram as maiores conquistas no seu período de gestão?

Eu tive muitos desafios aqui, porque eu peguei um campus, muito quebrado em vários aspectos, só que por outro lado, a parte boa é que praticamente 90% do que tem no Campus hoje, aconteceu na minha gestão. Então se pegar qualquer indicador no Campus, na minha gestão vai ver que este indicador aumentou. Aumentou o número de alunos, o número de servidores, o número de laboratórios, a infraestrutura, a quadra, então todos os indicadores possíveis e tudo que imaginar em termos de indicador da instituição, tudo melhorou na minha gestão, das coisas mais simples como ter um laboratório, não tinha um único laboratório na instituição, e todos que hoje existem, foram construídos na minha gestão. Para simplificar, na minha gestão o que tínhamos era só o prédio administrativo e o didático, mas o didático só servia para ter aula, não havia infraestrutura lógica de rede, a única coisa que existia era um prédio desconectado fisicamente do prédio administrativo, tinha a estrada no meio, o campus era aberto. Então a gente tinha que conviver com a passagem do ônibus, as pessoas passando aqui. Todas as coisas foram acontecendo na minha gestão, e os conflitos que existiam, foram conquistados por uma resolução pacífica. Se for conversar hoje com a comunidade, elas não conseguem identificar isso, pois chega ao círculo natural da gestão, o momento em que as pessoas não conseguem ser geridas

pela a mesma pessoa, e eu como gestor não consigo gerir as mesmas pessoas, isso devido a oxidação e o desgaste natural do tempo não significa que ele seja competente ou incompetente. Hoje você entra em um ciclo que os problemas são resultados da sua incompetência e as conquistas ou é tua obrigação ou foi alguém que fez, então nunca é resultado do teu trabalho. O devido reconhecimento de um gestor não se dará ao final de sua gestão, se dará ao longo da história.

Levando em consideração o orçamento, como é administrar uma instituição de ensino quando um orçamento passa por cortes? Por incrível que pareça, gerir orçamento é algo objetivo e elementar, é como um orçamento de casa, eu não vejo problema em gerir um orçamento. É óbvio que quando você tem um orçamento que não permite pagar a conta, é um problema, mas isso acontece no cotidiano da nossa casa, quando acontece um problema orçamentário você tem que procurar um jeito de tirar de algum lugar. O problema em uma instituição de ensino é que nós somos uma instituição política, ela é inerentemente política, e quando você faz corte, conciliar esse corte que é difícil. Fazer um corte significa que alguma coisa vai ser penalizada, e isso gera um conflito. Ninguém quer carregar o ônus de ser penalizado em favor de um interesse comum, então gerir esses conflitos é que é difícil, que sempre você vai ter que tirar de algum lugar, seja de um curso, ou de uma política, e sempre há uma boa justificativa para manter o investimento naquela política, ou naquele curso, mas a escolha precisa

ser feita. Então, gerir orçamento é a parte mais tranquila, porque parece que é muito simples o diretor chegar e dizer eu vou cortar daqui, ele tem que juntar as pessoas e decidir junto, porém chegar em um consenso é uma tarefa muito difícil. Na prática as pessoas pedem uma gestão democrática, mas quando há a tentativa de discutir democraticamente de onde vai cortar, não encontra consenso. O ciclo é, a comunidade pede uma gestão democrática, e quando você vai democratizar a discussão, ela não acontece, e acaba transferindo para o gestor o ônus da “canetada”, e quando ocorre o corte, alguém reclama. O orçamento não é o problema, o problema são as consequências depois da decisão tomada por causa do orçamento.

Já passou por algum momento difícil em sua gestão? E quais foram as ações para a resolução? Estar na gestão, significa passar por vários momentos difíceis. É difícil elencar um momento difícil, mas eu entendo que o momento mais crítico, foi justamente o início da gestão que as coisas estão acontecendo, você confunde princípios ideológicos com o que acontece no dia-a-dia na prática. Quando a “bomba” explode e você se pergunta, como é que vou resolver isso. É preciso encontrar alternativas, com o passar do tempo os problemas continuam acontecendo, mas a experiência vem e ela te dá a base para gerir problemas. Por incrível que pareça, a maioria dos meus problemas aconteceram quando eu quis fazer uma gestão democrática, é contraditório, mas na prática é isso que acontece. As decisões coletivas geralmente são as piores,

provavelmente não por serem democráticas. Eu entendo que a decisão coletiva hoje é pior pela metodologia que as pessoas querem usar. As pessoas entendem que colocar todo mundo em um auditório e decidir algo é a melhor solução, não é, é a pior, porque você está usando uma estratégia sindicalista, e esta por sua vez trabalha com a metodologia de realizar uma assembleia e mexe com o emocional das pessoas. Quem grita mais, quem sabe mexer mais com a parte emocional das pessoas vai obter o resultado que elas querem. As pessoas mais persuasivas e que conseguem trabalhar mais com esse emocional, consegue ter as decisões favoráveis. O que acontece é que depois que você vai para casa e pensa na decisão que você tomou, faz um balanço, reflete que não foram tão boas, então o problema não está na decisão democrática, mas nas metodologias que se praticam.

Se pudesse melhorar algo na Instituição o que seria? O que nos torna diferente e que para mim também é uma virtude e um defeito, que é tratar as coisas do Campus de uma forma muito política, é mais ou menos o cenário que a gente vê a nível nacional, a gente vê as coisas de uma maneira muito polarizada. O que deveríamos fazer no dia-a-dia é sublimar os interesses particulares em detrimentos dos interesses para o bem coletivo. Essa prática acontece aqui diariamente, para um curso isso é bom, os outros que fiquem em segundo plano, para uma categoria dos servidores, os docentes querem algo, os técnicos defendem outros interesses, entre os alunos também

ocorre essa disputa de interesse em achar que um curso é mais importante que o outro. Então, o que eu penso que poderia melhorar no Campus, é pensar no interesse institucional, não sendo oposição do governo, mas pensar e defender o que é melhor para o IF. O que eu ouço do presidente eleito é um discurso muito generalista, e as questões ideológicas precisam ser deixadas de lado, para deixar de ver conceitos gerais e passar a ver conceitos pontuais. Não olhar o Instituto como problema, como oposição pois foi criado no governo do PT. É preciso voltar os olhos para o IF e ver o que a Instituição faz de bom, quais são seus resultados perante a sociedade local, o litoral do Paraná. Tanto internamente enquanto Campus, quanto institucionalmente enquanto IF, precisa-se refletir essas questões e o que deve sobressair é o interesse do maior, para resolver os problemas e não apontar, para chegar ao consenso pensando no bem coletivo. Se não há a capacidade de sentar junto e consensualizar em algo coletivo, cabe a gestão geral tomar uma decisão, sendo que depois não adianta reivindicar. Não há um consenso, decisões precisam ser feitas.

Já ocorreu algo inusitado na sua rotina de trabalho aqui no Campus? Inusitado que mereça uma relevância, nunca aconteceu, acontecem muitas coisas interessantes no Campus, quanto a isso eu posso dizer que há boas e péssimas histórias.

Qual seria o maior desafio e o maior contentamento de um gestor público? O maior desafio é realmente ter que fazer as escolhas, e gerir as

consequências, porque isto vai respingar nas pessoas. Eu falo para as pessoas que eu não consigo chegar aqui no Campus e ficar só vendo números e respondendo e-mail. Eu passo a maior parte do dia, apagando “fogo”, atuando como psicólogo, como juiz, como legislador. Um outro desafio, é um desafio pessoal do gestor, quando assume o cargo, a expectativa de ser unanimidade e isso é um sentimento romântico. No começo o gestor sofre um pouco por conta das críticas, ninguém gosta de ser criticado, isso acaba tornando-se um mal necessário, as pessoas criticam mas sabem que precisam do gestor. Isso aconteceu comigo, porque antes de ser o diretor eu já trabalhava no Campus, as festas aconteciam na minha casa, eu estava nas festas contando piada, rindo com todos e no outro dia eu era o diretor. E durante o período da minha gestão, eu tive um grande ensinamento de saber filtrar o lado pessoal de interação com as pessoas, com o profissional, das decisões que precisam ser tomadas. Uma frase de impacto dita pelo ex-ministro da educação e filósofo Renato Janine Ribeiro retrata este desafio: “Ser gestor é sofrer o isolamento da gestão”. Quanto ao maior contentamento de um gestor, é ver suas ações refletir no bem-estar das pessoas, e enquanto um diretor que também é um professor, recebe feedback positivo dos alunos, essa retribuição gera o maior contentamento.

O que se pretende para os próximos anos. Nos próximos anos eu quero ver o Instituto crescendo, que o resultado da eleição 2018 não atrapalhe os resultados do Campus. Que o próximo

gestor possa ter sensibilidade das coisas que acontecem na Instituição, que os servidores possam se preocupar mais com as coisas que ocorrem no entorno do Campus, com as coisas que ocorrem na cidade e não somente com as coisas de dentro da Instituição.

Se pudesse deixar um recado para os servidores qual seria? Aprender a fazer escolhas coletivas, e tratar o Campus como uma extensão da nossa casa. Que o espírito de pertencimento seja constante. Temos que caminhar juntos, se não caminarmos juntos, não vamos chegar a lugar algum. Que continuemos evoluindo, buscando fazer mais coisas boas por Paranaguá.

Se pudesse deixar um recado para os Profissionais terceirizados qual seria? Eu tenho só que agradecer, pelo seu ímpeto ao trabalho, eu só posso dizer: Muito obrigado!

Se pudesse deixar um recado para os alunos qual seria? Os alunos são nosso capital, nosso principal ativo. Que eles continuem olhando para o IFPR como algo importante e que continuem lutando por uma Instituição melhor. Que cobrem dos servidores essa melhoria. É a obrigação deles cobrar, pois a tendência é fazer o que é de interesse dos servidores, e o que precisa ser feito é o que é de interesse comum e principalmente deles, do nosso ativo. São os alunos que vão refletir a qualidade do nosso trabalho.

Se pudesse deixar um recado para a cidade de Paranaguá qual seria? Minha mensagem vai para a cidade de Paranaguá, mas em específico para os

gestores municipais e os que fazem a cidade caminhar, é preciso entender e olhar o IF como algo importante para a cidade, como um catalisador para o desenvolvimento. Por parte dos cidadãos há um interesse em querer fazer parte do IF, mas o que falta é o apoio da cidade por parte dos representantes. A falta do apoio do poder público, faz como que muitos processos tardem ocorrer. A articulação por parte da iniciativa privada, faz com que o Campus não seja visto como um catalisador de desenvolvimento para a cidade. O IFPR Campus Paranaguá recebeu a medalha Paulo Freire, pelo destaque com a pesquisa voltada a nossa realidade, isso evidencia que todo nosso trabalho é devolvido para a cidade. O que eu queria, era que a cidade entendesse que o IFPR Campus Paranaguá é importante, não somente para nós enquanto servidores, mas para eles, em entender o potencial que a Instituição tem de fazer várias coisas em prol de cada cidadão e para um bem comum.

Entrevista realizada por Patrícia de Oliveira.

A parte do futuro que me teme, é a parte política macro, que as pessoas saibam administrar o potencial que é o IFPR.

Gerir é fazer escolhas!

Tudo o que o Campus Paranaguá faz está alinhado com a região.

