

A PANDEMIA COMO FATOR DE MUDANÇAS NO IFBA: as lições para uma organização em tempos de crise

Maria Luz Santos¹ & Luzia Matos Mota²

¹Instituto Federal da Bahia, Brasil.
mariafatima@ifba.edu.br

²Professora Doutora e Reitora do Instituto Federal da Bahia, Brasil.
luziamota@gmail.com

Introdução

O século XXI, marcado pelo desenvolvimento da ciência, inteligência artificial, realidade virtual, tecnologias avançadas, CPS (Sistemas Físicos Cibernéticos) e os desafios da conexão sem fio, apontam para outro patamar histórico no que se refere à Revolução Industrial neste século. Concomitantemente, a sociedade contemporânea desafia uma nova forma de pensar sem fronteiras e, ao mesmo tempo, integrada e conectada, desenhando um modelo de gestão e de educação que se configuram numa sequência evolutiva de 4.º, consolidando, portanto, o paradigma da complexidade e também das incertezas.

No âmbito desse cenário, no final de 2019, surge de forma avassaladora na área da saúde a pandemia da COVID-19, que surpreende a humanidade e testa o avanço da ciência e a capacidade de as pesquisas científicas responderem aos desafios e as mutações do vírus. Esse hiato dialético entre o problema social complexo e a solução, revela a fragilidade humana, expõe as fraquezas da vida e, ao mesmo tempo, o enfrentamento dos nossos medos humanos. Os medos se consubstanciaram e se fortaleceram diante da nossa incapacidade de encontrar respostas, principalmente na constatação da concretude da morte, frente à finitude da vida e sem o anúncio do aviso prévio. Logo, a imprevisibilidade tornou-se uma tônica apocalíptica no cenário mundial. Segundo Santos (2021) “Superar os desafios do tempo no

momento requer lutar com o improvável, o desconhecido e com probabilidades no lugar da certeza e da verdade” (p. 8).

Pode-se afirmar que a pandemia nos fez refletir sobre a dicotomia vida e morte. É possível até afirmar que o caos pandêmico reforçou a posição entre os opostos ser e ter. Desde que não havia uma materialização do ter para suprir o ser e livrá-lo da angústia e do sofrimento. Parece bastante determinista, mas essa fragilidade apresentada entre existência e sobrevivência, ficava por conta, tão somente, da resistência e da resiliência humana.

Constatou-se que a pandemia não tinha nacionalidade e nem status social, sendo que brancos ou pretos, jovens ou velhos, ricos ou pobres, crentes ou agnósticos, todos, foram especialmente tocados pela COVID-19. Santos (2021), afirma que: “O mundo contemporâneo tem aprendido a lição de que não é soberano em si, mas se constitui em uma rede interconectada entre nações ricas e pobres” (p. 8). Dessa forma, algumas reflexões foram externadas, diante da leitura desse novo cenário que se instalou em nível mundial e pelas marcas deixadas na história dessa aldeia, chamada universo. No que tange às organizações, essas marcas se movimentaram de forma líquida e difusa, interferindo na gestão de pessoas e na administração dos processos institucionais.

Neste contexto, é importante ressaltar que a pandemia da COVID-19 trouxe lições para as organizações nos tempos de caos. Decorrente disso, surge a necessidade de um planejamento emergente para lidar com a inconstância, principalmente numa instituição como o Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia - IFBA, que tem por objetivo a oferta da educação superior e técnica para milhares de estudantes, distribuídos em vários municípios da Bahia. Dessa forma, em 2020, a instituição teve de se reinventar tanto na forma de fazer a gestão da organização como na administração dos processos de ensino, pesquisa e extensão. Nessa situação caótica, citando Solimar (2021), a “gestão 4.0 em tempos de disrupção” (p. 26) surge como obrigatória, principalmente em educação – a missão do IFBA. Logo, a via digital e a reinvenção no modelo de gestão andaram de mãos dadas em campos antes não explorados e não transitados com a mesma certeza do ontem.

O tema gestão 4.0 em tempos de disrupção, traz à tona dois eixos de discussão, o primeiro, a gestão baseada no conhecimento no ambiente de disrupção; o segundo, as organizações que aprendem (*Learning Organizations*), enquanto tempos de ruptura do velho normal. O primeiro eixo, no que tange à gestão 4.0, concerne à transformação digital, entretanto, vai além das tecnologias digitais, da robótica, da neurociência e da intelligen-

cia artificial. O vetor que baliza as decisões no tempo de caos, refere-se ao domínio do conhecimento para prover resposta no âmbito dessa complexidade e emergência causada pela pandemia. Logo, tornou-se urgente, nesse contexto, discutir a gestão por conhecimento, tanto na velocidade de produção e publicação, quanto na dinâmica com que esses conhecimentos se disponibilizam flexivelmente em áreas, não antes integradas, a fim de encontrar respostas para problemas comuns.

Por outro lado, a capacidade de compreender cenários e tomar decisões assertivas, em tempo hábil, constitui-se um desafio para qualquer gestor. Assim, pode-se afirmar, também, que a leitura macro do problema, exige a capacidade de análises sobre a organicidade e a capacidade com que esses conhecimentos transitam e se unem sem pátria, formando uma rede integrada e multirreferencial de conhecimentos em diversas áreas, liderança e autoridades intelectuais, com a visão de encontrar solução para aplicação imediata, a fim de resolver problemas sociais, os quais desequilibraram toda uma cadeia de atividades e setores que, por decorrência, afetam a sobrevivência de todos. Isso requer capacidade de se tomar decisões. Essas decisões não somente abarcam os aspectos cognitivos e racionais, mas, também se encorpam de questões éticas, estéticas e teleológicas.

O segundo eixo refere-se às organizações aprendentes (Learning Organizations), que, no momento de caos, os desafios são enormes e o medo de errar é constante e limitam a visão das organizações. Daí ter uma visão diferenciada e compartilhada socialmente diminui os erros individuais e aumentam a responsabilidade de todos com os resultados. Nessa estratégia participativa de resolver situações complexas e inéditas, a organização aprende ao recorrer ou revisitar, tanto os conhecimentos científicos, como os tácitos e empíricos. Nessa perspectiva, aprendizagem organizacional assume um locus de desenvolvimento do conhecimento para o alcance de êxito frente aos problemas encontrados. Nessa condição, Fiol & Lyles (1985) referem que a aprendizagem consiste no desenvolvimento dos conhecimentos por um lado, e nas ações estruturais e resultados por outro, percebendo-se dois momentos que não ocorrem simultaneamente. Ou seja, “um, consistindo na mudança nos estados do conhecimento – não perceptível directamente, e outro envolvendo muitas vezes uma mudança mais visível em termos de resultados organizacionais” (p. 808).

Por tratar de uma instituição educacional que tem por objetivo o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, em tempos de incertezas, poderia recorrer às combinações e programações da ciência da computação para planejar

passos lógicos e racionais na solução de problema, entretanto, como exemplifica Harari (2018, p. 77) “um algoritmo poderia ajudar a tomar decisões (...) com base nessa imensa base de dados estatísticos disponibilizados na época (...) no entanto, esses problemas poderiam ser resolvidos se deixarmos que o algoritmo recolha esses dados para solução de problema”. Porém, a solução de problemas complexos e que atingiam milhares de pessoas, requer mais do que o acesso às decisões programadas que, atualmente não fazem leituras de todas as dimensões que afetam e sustentam uma decisão. É preciso ter uma leitura ampla, produtora de sentidos, diagnosticadora das resistências, da construção e da desconstrução das informações disseminadas. Para isso, é preciso competência ética e responsabilidade social.

Dessa forma, pretende-se assinalar que as informações disponibilizadas, durante a pandemia, eram bastante atemporais, pois geravam mudanças constantes. As certezas dos dados ou fatos de hoje eram mutáveis no amanhã. Assim, nesse contexto de grande vulnerabilidade, para tomada de decisão nas organizações, é requerido uma análise para além da objetividade dos aspectos cognitivos, pois, entende-se que é preciso uma avaliação que abarque a subjetividade interpretativa, sensibilidade intuitiva e a previsibilidade de trabalhar com as contingências em tempos de pandemia. Nessa perspectiva, a gestão do IFBA, buscou resposta entre razão e sensibilidade humana, perfazendo um novo contrato de gestão.

Logo, a abordagem, quanto à gestão em tempos de disrupção e de caos, está configurada com o novo normal provocado pela pandemia que trouxe à baila a capacidade de tomar decisões frente ao caos. O cenário de incerteza suscitou a competência de tomar decisões num turbilhão de informações mundiais e locais. Tudo isso, influenciou diretamente no poder de decisão de uma instituição educacional sobre o futuro de sua comunidade escolar, dos funcionários, dos bens materiais, dentre outros.

Por fim, foi possível constatar que a gestão feminina trouxe um olhar humanizado para a instituição em tempos de crise. Essa atitude entre razão e sensibilidade em tempos de caos em todas as áreas, desafiou uma gestão democrática e participativa em pleno afastamento de pessoas. Segundo Adriana Tonani, encontra-se “um ambiente organizacional muito mais receptivo ao exercício da liderança por parte das mulheres. As empresas querem uma gestão mais humana, mais agregadora e que busca incentivar a cooperação, a integração e o engajamento das equipes” (p. 13). Dessa forma, a Reitora Luzia Matos, no período de instabilidade pandêmica, desafiou a tradicional forma de gestão no enfrentamento dos problemas sociais,

ao tempo que teve que reinventar um modelo de gestão que promovesse a escuta sensível dos envolvidos, discussões e decisões de Conselhos, colegiados, comunidade acadêmica e representantes da comunidade. Abre-se uma reconstrução do processo democrático na governança do IFBA.

Desafios da governança e disruptura de modelo: Tessituras de saberes e produção de sentidos numa gestão feminina

O discurso de poder traz na sua essência, numa gestão pública, a noção de um saber vinculado ao gênero. Essa herança sustenta o poder associado à força masculina e não, necessariamente, ao plano igualitário do conhecimento, dos ideais, da competência e da empatia. Constata-se, na conformação de saberes institucionais, um espaço delimitado masculino e um apelo à submissão e a tentativa de impedir ascensão das mulheres na governança. Dessa forma, segundo Marga Ströher (2004), “o poder não deve ser exercitado pelas mulheres (...) uma das formas de retirar o poder das mulheres é retirar delas a palavra. Assim, o poder político apodera-se das palavras”. Desse modo, esse espaço foi destinado à entrevista com a Reitora Luzia Matos Mota como autora e sujeito de uma pesquisa participante, numa perspectiva dialética e militante de uma educação emancipatória.

Entrevista com a Reitora Luzia Matos Mota do IFBA

Ao elaborar uma entrevista com a Reitora, teve-se por princípio a escuta sensível a partir do sujeito no sentido de captar a autoria, provinda das informações, fatos e depoimentos, permeados de memórias, emoções, resiliência e sentimento de quem viveu a gestão de uma instituição em tempos de pandemia. Seguem alguns pontos norteadores de uma entrevista semiestruturada. Logo, alguns aspectos relevantes ao tema foram pontuados e destacados e estão intrínsecos nas abordagens do sujeito da pesquisa.

Importante conhecer o sentimento de vitória num processo democrático – “A Eleição no IFBA ocorreu em dezembro de 2018, foi uma eleição concorrida, tivemos 4 candidatos(a) e eu fui a única mulher disputando o cargo

máximo da Instituição. A minha candidatura além de representar um projeto alternativo ao que estava sendo desenvolvido tinha também um componente simbólico muito forte. Era uma mulher negra disputando um espaço público de poder.

Desse modo o meu sentimento diante da vitória foi de alegria pela confiança depositada em mim pela comunidade, pela oportunidade de desenvolver um projeto de educação inclusivo e democrático. Todavia, fui também tomada por um sentimento de grande responsabilidade pelos desafios que teria pela frente. Posso resumir com um único sentimento: esperança.“

Buscou-se a relevância de uma representação feminina, afrodescendente e jovem, numa instituição caracterizada masculina – “É de enorme importância. A participação de mulheres negras em cargos de liderança proporciona, entre outras coisas, a possibilidade de enfrentar o racismo e o sexismo institucional que atravessa a sociedade através da representatividade. Permite que outras mulheres se sintam encorajadas a assumir lugares de liderança.

A presença de mulheres nos espaços de decisão política, social, econômica, educacional etc. garante também governanças femininas que podem agregar valor à sociedade e torna o debate mais interessante e democrático. Ao longo dos séculos nós naturalizamos a governança masculina e branca, essa ordem “natural” não se sustenta mais. O que buscamos é a igualdade de participação e de direitos que garanta nas instituições a diversidade que existe na sociedade. Para tanto é necessário que as maiorias subalternizadas ocupem todos os lugares sociais. A tarefa é árdua e cobra preços altos. No IFBA há um evidente desconforto de membros da comunidade com a minha liderança, isso demonstra que algo na estrutura tem se movimentado. Eu considero que tenho cumprido um papel importante ao desvelar essa estrutura.

Foram destacadas algumas características na gestão feminina (versatilidade, capacidade de administrar conflitos, persuasão, etc.) e se essas qualidades ajudaram na sua gestão na pandemia – A resposta foi positiva. A liderança feminina é mais afeita ao diálogo e ao compartilhamento do poder. A nossa estratégia mais forte é a criatividade e a organização de ações que envolvam todos os atores do processo. No caso da pandemia, a decisão política da gestão liderada por mim foi constituir uma governança colegiada. Nesse sentido fortalecemos o papel do Conselho Superior da Instituição, o colégio de dirigentes e os comitês central e locais que geriram a pandemia no IFBA.”

Verificou-se como foi possível promover uma ruptura com uma gestão autoritária e de privilégios, num cenário atípico e com pandemia

– “Não foi uma tarefa fácil. A decisão de estabelecer uma governança colegiada suscitou uma série de críticas que no cerne, continha o velho desejo de que as decisões fossem autocráticas e rápidas. É nesse momento que o projeto democrático e participativo precisa garantir o processo decisório e foi assim que lideramos a crise instalada pela pandemia, através de soluções criativas, colaboração com outras instituições e poder compartilhado. A aposta na gestão democrática tem custo, tem tempos diferenciados. Entretanto geram consensos, são mais duradouras e geram aprendizagens.”

Buscou-se compreender no relatório anual 2020 a titulação atribuída “Um IFBA mais Humano” e como praticar essa gestão em tempos de crise? – “Uma Instituição de educação como o IFBA, tem a centralidade de suas ações nas pessoas, afinal formamos pessoas. Focar na humanização da Instituição, das relações, dos processos é algo que deveria estar na missão institucional. Entretanto sabemos que no caminho muita coisa se perde e o IFBA em algum momento abandonou o cuidado com as pessoas. Então quando no projeto de gestão, nos relatórios falamos em um IFBA mais humano estamos falando disso, de colocar no centro das decisões o ser humano, seja ele estudante, docente, Técnico Administrativo em Educação (TAE), aposentado ou de sociedade civil.

Obviamente que quando falamos em humanização não estamos falando em satisfazer necessidades pessoais. A administração pública é humanizada quando consegue equilibrar as necessidades institucionais a partir dos princípios republicanos que garanta isonomia, impessoalidade, prazos adequados, qualificação, ensino de qualidade para todos(as), garantia de direitos, boas condições de trabalho. A humanização envolve todos os servidores e servidoras não apenas a gestão central.”

Em termos da comunidade acadêmica, como foi possível estabelecer na pandemia o novo normal no ensino no que se trata de formação docente, atendimento aos alunos, distribuição de tecnologias e ensino remoto? – Na pandemia, o IFBA como todas as outras Instituições Públicas de Ensino, trabalharam de modo emergencial. Não assumimos as Atividades de Ensino Não Presenciais Emergenciais (AENPE) como o novo normal de ensino. Foi um momento de crise mundial e as Instituições Brasileiras se adequaram a uma situação que não havia precedentes. Fizemos um esforço institucional

para comprar e distribuir equipamentos (tablets) para nossos estudantes e concedemos bolsas de auxílio digital, essas ações minimizaram a questão do acesso dos estudantes. Em relação aos docentes foram realizadas formação para preparar os profissionais para que pudessem atuar no ensino remoto.”

Apesar da Pandemia, foi possível observar o desenvolvimento institucional e a internacionalização, como foi possível implementar as referidas metas? – “A internacionalização é um macroprocesso que vem sendo reforçado no interior do Conselho de Reitores da Rede Federal (CONIF). A partir de 2020 o IFBA, através da participação dos gestores, passou a ter uma atuação mais ativa, isto levou a implementação de programas de internacionalização em rede. Outro elemento é o fortalecimento de cursos de pós-graduação que tem na internacionalização um dos seus objetivos.”

Frente ao corte orçamentário em 2021, quais as estratégias adotadas? – “A gestão foi desafiada a gerir a Instituição durante uma crise sanitária e ainda com cortes orçamentários. A Instituição teve muitos prejuízos com a diminuição de recursos para pesquisa, para extensão, para capacitação e também para o funcionamento dos campi e da reitoria. A estratégia da gestão foi dar transparência aos números e esclarecer o problema para a comunidade. Foram realizados debates sobre o orçamento em todos os campi. Com a crise orçamentária a gestão aproveitou para qualificar o debate e tratar sobre metodologias mais equitativas para a divisão orçamentária entre os campi e reitoria. É importante ressaltar o processo pedagógico que foi gerado com a crise orçamentária, houve um forte aprendizado sobre a matriz orçamentária da Rede Federal e do IFBA em particular. Esse tipo de informação e debate nunca havia saído dos círculos dos dirigentes.”

No que tange ao balanço de gestão de 2022, constitui-se um relatório de realizações e prestação de contas – “Foi a forma que encontramos para difundir as ações realizadas e dar transparência de forma desagregada por áreas. As instituições são obrigadas a apresentar um relatório de gestão anual ao Tribunal de Contas da União (TCU) e dar publicidade à sociedade, contudo o relatório de gestão é uma peça árida e de baixo acesso pela comunidade. O balanço foi um modo de trabalhar os dados de modo mais humanizado. Apresentando como as políticas impactam a vida da comunidade e sociedade.”

Finalmente, no sentido de compreender as ações futuras, pergunta-se sobre as diretrizes ou metas estratégicas no futuro – “Nos cursos Formação Inicial e Continuada (FIC), existem possibilidade de parcerias ou fomento de políticas e planejamento municipal, estadual e federal. Esse objetivo não afasta a possibilidade de estabelecermos parcerias com as redes privadas.

Para a rede federal, após período pandêmico, planeja-se focar a atenção no déficit de aprendizagem decorrente desse período. O problema maior não foi a evasão. Apesar da pesquisa na Plataforma Nilo Peçanha mostrar a evolução das matrículas nos anos de 2020, 2021 e 2022.

Em termos de ampliação da Rede IFBA, no que tange a oferta a outros ambientes de educação profissional e tecnológica, entende-se que o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) é uma instituição que pode ser um parceiro em potencial da rede federal. Estamos abertos para as possibilidades de cooperação com o Sistema S. Em relação aos recursos públicos considero que devem ser usados nas redes públicas. O Sistema S tem financiamentos (público e privado) que podem ser utilizados nessas parcerias.”

Pode-se constatar pela entrevista que existiram mudanças efetivas na filosofia organizacional, no modelo de gestão, nas prioridades educacionais, nos relacionamentos institucionais, assim como delineamentos de expansão e metas estratégicas futuras. Nesse contexto, é possível visualizar aprendizagens advindas de saberes, atitudes e práticas assumidas diante da pandemia. Portanto, ressalta uma experiência de gestão bem-sucedida e inovadora numa instituição pública na Bahia, mesmo num tempo de disrupção.

Análises à luz das medidas de gestão executiva do IFBA na pandemia 2020-2022

Numa situação de crise, principalmente, em grande dimensão, as instituições buscam respostas dentro do próprio contexto de acontecimentos e no qual os fenômenos acontecem. Os conhecimentos e as informações disponibilizados, analisados criticamente e generalizados, servem de subsídios para aprendizagem situada e tomada de decisão.

A partir das informações disponíveis e respaldo pelo cenário socioeconômico e político. Na época da pandemia, constituída pelo período de 2020 a 2022, a direção executiva do IFBA, representada pela Reitora, traçou diretrizes e metas no âmbito dos três períodos, adequando cenários e diagnósticos apresentados nos três períodos em função das contingências peculiares

nos anos de 2020, 2021 e 2022, sem perder a continuidade de ações e metas em curso, da seguinte forma:

Gestão 2020: “Por um IFBA mais humano!”

Em 2020, definiu-se uma renovação necessária com o tema: Gestão 2020 - “Por um IFBA mais humano”! O título marca o início de uma gestão mais humana a ser vivenciada na pandemia, pois, recorre ao significado hermenêutico de, ao conviver numa crise na saúde pública, gerada pela pandemia da COVID-19, aliada a outras consequências daí decorrentes, torna-se impossível não colocar pessoas como foco central da gestão. A maior preocupação foi a de tomar decisões que abarcassem toda comunidade, constituída por estudantes e familiares, servidoras e servidores, terceirizadas e terceirizados, gestoras e gestores do IFBA que viveram em 2020 experiências sem precedentes, desafiadoras e, sobretudo, marcantes. Assinala-se este período como um marco que fará parte da história e ficará na memória de todos(as) os(as) trabalhadores e cooperadores do IFBA.

Em termos de filosofia, e visando manter uma cultura sadia e positiva de uma instituição pública na garantia de um serviço qualificado, a gestão executiva dissemina a informação de que: a) A não-presencialidade não significa desconectados das finalidades, missão e dos objetivos da instituição; b) Construir estratégias para proteger a vida na comunidade e garantir a estrutura de ensino, mantendo a oferta de educação pública, gratuita e de qualidade; c) Buscar os conhecimentos e informações internas, sobre: fortalecimento do grupo gestores e conselhos para efetivarem diretrizes e procedimentos para as áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação; d) Verificar as condições socioeconômicas dos estudantes para aquisição, tecnologias e materiais; e) formação de docentes para uso de tecnologias digitais e plataforma; inovação pedagógica e didática.

Gestão 2021: Construindo juntos(as) um IFBA mais humano!

A gestão 2021 se caracterizou por uma construção participativa, através de um processo decisório democrático implementado em todo corpo institucional do IFBA, segundo a Reitora Luzia Mota (2021): O ano de 2021 foi

marcado pela consolidação de ações fundamentais para o avanço e a qualificação de práticas de gestão das diversas instâncias decisórias do IFBA, cujos resultados tiveram reflexos diretos na governança da Instituição e na qualidade da Educação que foi ofertado à sociedade baiana. Dentre as práticas inovadoras de gestão, destaca-se a descentralização das decisões e a execução de processos; o fortalecimento do Conselho de Campus dos diversos campi do IFBA; eleição de diversas representações, visando a colaboração no aperfeiçoamento do processo educativo e na correta execução das políticas do Instituto Federal da Bahia em cada campus; atualização da infraestrutura e dos recursos tecnológicos e pedagógicos necessários para que abarcassem todos estudantes; eleição da gestão de Campus; autonomia e diálogo e transparente. Portanto, 2021 foi marcado pela consolidação de uma gestão democrática, participativa e multicampi.

Gestão 2022: Balanço, memória e transparência das ações da instituição

Pode-se ressaltar que no período de 2022, fatos e dados demonstram que houve um avanço no processo de consolidação do fortalecimento dos órgãos colegiados e de assessoramento no que tange à regulamentação de norma acadêmicas; na do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade teletrabalho; na política de arte e cultura e na definição do código disciplinar do discente. Destacou, também, ações na eleição pela comunidade de 10 novos membros da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); deferimento e respostas de processos pela comissão, acumulados em 663, além do parecer favorável da Comissão Central Permanente de Acompanhamento (CCPA) da Jornada Flexibilizada dos Servidores Técnico-administrativos do IFBA (CCPA) para 67 requerimentos e flexibilização de jornada de trabalho. Portanto, são dados que se traduzem em melhoria da qualidade de vida desses servidores. Ademais, pode-se registrar evidências e impactos gerados por uma gestão democrática e participativa, demonstrando indicadores de qualidade, desempenho e efetividade de trabalho realizado, até a presente data.

Resultados

Promoveu-se maior horizontalização nas relações, descentralização de decisões e processos e, paralelamente, assegurou o fortalecimento dos conselhos de campus; são ações que se somaram e convergiram para a efetiva implementação de pilares centrais do projeto de Gestão escolhido pelo voto da comunidade do IFBA e iniciado em 2020: autonomia e diálogo, transparência, gestão democrática, participativa e multicampi. Em 2021, foram registrados progressos importantes, também nas condições de funcionamento remoto das atividades acadêmicas e administrativas do IFBA em tempos de pandemia da COVID-19. Ensino, pesquisa e extensão formam um tripé integrado na educação superior. Em termos de tecnologias, além dos laboratórios de atividades curriculares, implanta-se o laboratório de Educação e Cultura Maker. A publicação e a inovação ganham um espaço relevante na gestão educacional participativa, formalização e otimização do intercâmbio com a Universidade da Madeira no sentido de trocas, pesquisa e formação de docentes e estudantes do mestrado Programa de pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT).

Em 2022, houve retomadas, graduais, em todas as unidades do IFBA e o retorno presencial pleno, ainda no primeiro trimestre de 2022. O ensino médio integrado e outras modalidades de oferta de cursos técnicos saem da sala de aula e participam em iniciações científicas, monitorias, projetos, em esportes, lazer e literatura. As atividades de extensão passam a fazer parte da curricularização dos cursos. Inicia-se atividades e seminários relacionados ao desenvolvimento sustentável local e economia solidária. Incentivo ao protagonismo, relacionado ao atendimento e desenvolvimento da comunidade no qual se insere os estudantes do IFBA, tendo como forte a empresa júnior.

Em 2023, pavimenta-se o caminho para oportunizar maior acesso dos estudantes ao IFBA e da comunidade acadêmica em geral, retorno do convívio no Instituto, instituição de responsabilidade de todos na gestão e execução de metas e regulamento institucional. Ademais, rumo à consolidação das mudanças na gestão, inovação e disseminação de oportunidades para oferta de uma educação pública, transparente e de qualidade no IFBA.

Conclusão

O período pandêmico entre 2019 e 2022 marcou um momento histórico com muita devastação e tristeza. Ao tempo que desafiou o IFBA, a buscar novas formas de gestão de pessoas e de contingências nem sempre favoráveis a gestão educacional. Nesse contexto, o avanço, a ousadia, a experimentação, a pesquisa e a inovação, tornaram palavras fortes e apelos a todos que iam além de uma gestão administrativa e burocrática, pois não se estava trabalhando com receita e sim, a imprevisibilidade, portanto, fomos desafiados a exercer a liderança, aprender e reaprender a fazer diferenciação, mesmo na sobrevivência institucional.

Decorrente desses esforços de reconstrução democrática e a consolidação de ações que foram além do momento pandêmico, houve um fortalecimento de ações que caracterizaram uma governança para além dos gabinetes, uma ação multicampi, in locus, para tomada de decisão compartilhada, vislumbrando um crescimento nacional e, ao tempo que se firmou parcerias internacionais, visando alargar o desenvolvimento institucional, intercâmbios e abertura à inovação, ainda em 2021.

Portanto, ser flexível e disposto a mudar, também, com as contingências, acelerou um processo de inovação, crescimento, maturidade e aprendizagem organizacional constante. A atenção a cultura organizacional, a fim de mantê-la num nível de credibilidade, confiança e partilha, foi acontecendo à medida que a gestão participativa se instalava e a transparência funcionava como a base de uma qualitativa convivência coletiva. A competitividade permeava as ações à medida que fincávamos o objetivo-fim, missão e os valores rumo a um IFBA mais humano, multirreferencial e democrático. Pode-se concluir que uma gestão feminina, afrodescendente e politicamente situada fez a diferença no IFBA, mesmo num tempo de caos.

Referências bibliográficas

- Backes, D. A., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Ramos, H. R. (2020). Os efeitos da pandemia de COVID-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 1–10. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Garcia, S. (Org.) (2021). Gestão 4.0: disrupção e pandemia. *Blucher*, 284.

Harari, Y. N. (2018). *21 Lições para o Século 21* (Trad. Paulo Geiger). Companhia de Letras.

Ströher, M. J., Musskopf, A. S., & Deifelt, W. (2017). *À flor da pele: ensaios sobre gênero e corporeidade*. Faculdades EST. <https://doi.org/9788581941073>

Pereira, M. (2009). *Learning organizations: as práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional*. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/9976>

Santos, M. F. (2021). *Programa de inovação em educação conectada como estratégia de renovação pedagógica, cognição e aprendizagem no ensino fundamental e médio no Brasil* [Relatório de Pós-doutoramento]. Universidade da Madeira.

Tonani, A. V. (2011). *Gestão feminina - Um diferencial de liderança ou nova realidade*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. <https://docplayer.com.br/9809151-Gestao-feminina-um-diferencial-de-lideranca-mito-ou-nova-realidade.html>