

## CARTA/PROGRAMA DE GESTÃO PARA A DIREÇÃO DA ESCOLA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 2020-2024

Caros estudantes, colegas, técnicos administrativos, companheiras do NAPE, decano do CCET, gestores do CCET e todos aqueles que, direta ou indiretamente, têm relações com a Escola de Engenharia de Produção da UNIRIO,

Imagino que um programa de gestão apresentado no formato de carta seja a menor das surpresas que a minha candidatura ao cargo de diretora da EEP apresenta. A primeira e mais gritante surpresa é, sem dúvida, o fato de eu ser uma *outsider* no campo da engenharia propriamente dito, e de ter tido uma trajetória profissional – até meu ingresso na UNIRIO em 2010 – ligada às ciências humanas e sociais. O interessante, que justifica, ao menos conforme meu ponto de vista, esta candidatura, é que depois de um período inicial bastante desafiador, no qual a ênfase do curso em Produção em Cultura foi intensamente questionada e até mesmo boicotada por membros discentes e docentes do curso, fui me sentindo cada vez mais integrada à sua proposta inovadora e radicalmente interdisciplinar. O curso de Engenharia de Produção com Habilitação em Produção em Cultura foi concebido por professores do Departamento de Informática Aplicada que, em interlocução com docentes dos cursos de Teatro (bem como de outros cursos do Centro de Letras e Artes e do Centro de Ciências Humanas), criaram o primeiro projeto de um curso inédito no Brasil, até o momento. A própria Escola de Informática Aplicada, que abrigou inicialmente a maioria dos professores que hoje compõem o quadro do DEP, já fazia intercâmbio com áreas como a arquivologia, a biblioteconomia e a educação; além de possuir temas de pesquisa comuns com o curso que criaram como, por exemplo, o dos *games* e de toda a mudança cultural provocada pelo surgimento das redes sociais. Agora, com a necessidade de adoção de práticas de comunicação e de ensino remoto, vamos todos precisar, intensamente, da *expertise* e do apoio da EIA. Uma de minhas primeiras propostas, aliás, é estreitar os laços com a EIA e com os outros cursos do CCET. Na questão dos dados da cultura, por exemplo, há muito que pode ser feito com a colaboração dos professores do Departamento de Métodos Quantitativos. Isso para não falar das múltiplas interações – já tivemos algumas, como a participação da empresa Jr. Athena na realização de festivais na Escola de Teatro – que podemos ter com os tradicionais cursos do Centro de Letras e Artes da UNIRIO.

Em quantos lugares do planeta, afinal, um aluno sai de uma aula de *Cálculo III* e entra em uma aula de *Sociologia e Mercado da Cultura*? Além disso, quantos cursos podem se orgulhar de ter egressos que atuam com a mesma competência em áreas habituais da Engenharia de Produção – controle de qualidade, gerenciamento de projetos, finanças – e, ao mesmo tempo, no marketing e A&R (Artistas e Repertório) de grandes gravadoras, em editoras, canais de TV, ou que abrem suas

próprias empresas de produção cultural? “Há tempo para tudo sob o sol”, já nos ensina o *Livro do Eclesiastes*, e com nossa Escola não foi diferente. Embora tenhamos potencial para integrar de maneira ainda mais orgânica engenharia e cultura, já demos passos importantes nessa direção em dez anos de vida. Ademais, é importante dizer que o curso é de Engenharia de Produção, sua missão fundamental é formar engenheiros. A interface com a cultura é uma espécie de bônus oferecido aos alunos e que, conforme temos verificado por depoimentos informais, tem se mostrado interessante – no que diz respeito à formação mais ampla do estudante – mesmo para alguns daqueles que chegaram ao curso interessados na Engenharia de Produção “estrito senso”.

Voltando um pouco às origens – não só da civilização Ocidental, mas também de minha trajetória como professora de filosofia –, gostaria de falar um pouco do sentido de uma escola e de sua direção. Na *Ética à Nicômaco*, Aristóteles nos ensina que a ética é o estudo do Bem, não só de seu sentido, mas também do caminho que conduz a ele, sintetizado na ideia da “justa medida”. Não por acaso, e devido à sua relativa simplicidade e aplicabilidade, a ideia de Aristóteles norteou e ainda norteia, ao menos parcialmente, a ética ocidental. Todos compreendem, mesmo sem ser estudantes de filosofia, que a virtude em relação ao afeto do medo, por exemplo, se encontra entre a temeridade e a covardia. O corajoso não avança demais nem de menos, analisando cuidadosamente as circunstâncias nas quais se encontra. Para o filósofo, a ética é uma ferramenta essencial da política, porque sem essa reflexão sobre os valores morais que norteiam a vida humana não é possível cuidar da *pólis*, dos assuntos de uma cidade organizada e regida por leis. A *pólis* é uma organização que visa a uma harmonia possível e satisfatória entre os cidadãos que nela vivem. Cada um de seus indivíduos tem como objetivo, por sua vez, atingir a felicidade. Não é difícil adivinhar que Aristóteles reconhece quão difícil é esta harmonização entre diferentes ideais de felicidade, e, mais ainda, tornar cada ideal particular compatível com o que se chama, desde então, “o bem comum”. Retomo estas ideias porque elas me ajudam a orientar minhas ações em geral e, no presente, a refletir sobre o “chamado” que me fez lançar esta candidatura.

Pois bem, temos como princípio orientador na EEP, nossa pequena *pólis*, um Programa Político (Ético) Pedagógico que contém as diretrizes gerais do curso, além das ementas das disciplinas, fluxogramas e tudo de que precisamos para orientar nossa atuação. A primeira tarefa da direção é, claro, zelar pelo cumprimento deste PPC – apoiando a atuação do Núcleo Docente Estruturante e das demais comissões que mantêm os processos em andamento – e até mesmo promover sua mudança, sempre que tal ação se fizer necessária. Também é importante ressaltar que, estando em uma Universidade pública, temos um compromisso muito forte com a sociedade na qual atuamos, e estamos submetidos a muitas instâncias e regulamentações superiores do Estado Brasileiro. Como sabemos, tal inserção significa, de um lado, certa liberdade representada pela autonomia universitária, mas, de outro, dependência de governos e poderes aos quais não temos

acesso direto. Nosso PPC se alinha, evidentemente, ao que é proposto no Estatuto da UNIRIO, cuja essência e objetivos é sempre bom lembrar:

*I - produzir, difundir e preservar o saber em todos os campos do conhecimento;*

*II - formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional;*

*III - propiciar e estimular o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos Programas de Pós-Graduação stricto sensu;*

*IV - estender à sociedade os benefícios da criação cultural, artística, científica e tecnológica gerada na Instituição;*

*V - manter intercâmbio com entidades públicas, privadas, organizações e movimentos sociais.*

*([http://www.unirio.br/proplan/estatuto\\_unirio\\_2018.pdf](http://www.unirio.br/proplan/estatuto_unirio_2018.pdf), Art.4º Cap. II)*

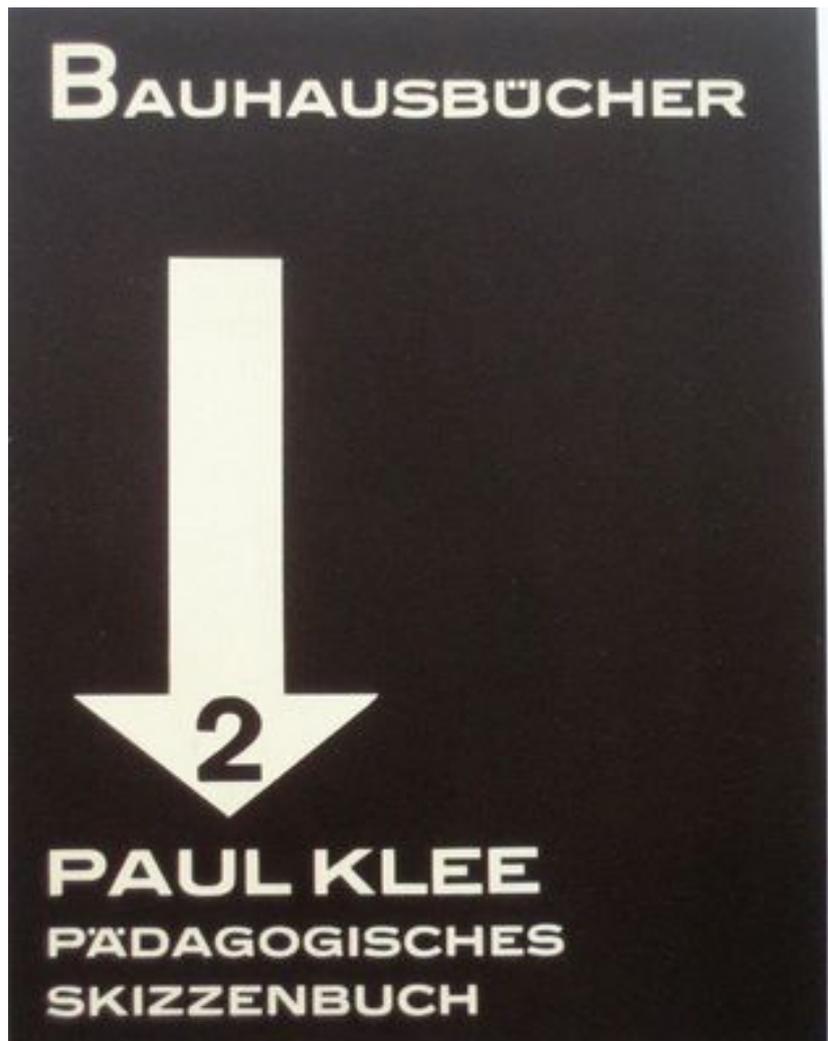
Cabe também relembrar a missão do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, do qual fazemos parte:

“Promover o desenvolvimento científico e tecnológico com inovação e compromisso social, na sociedade em geral e na UNIRIO em particular, através de atuação inter e multidisciplinar em ensino, pesquisa e extensão das suas unidades acadêmicas”.

Ainda segundo o PPC vigente no curso, “A Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), com base na definição da *International Institute of Industrial Engineering* (IIIE), apresenta o seguinte campo de atuação da Engenharia de Produção:

*Compete à Engenharia de Produção o projeto, a modelagem, a implantação, a operação, a manutenção e a melhoria de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, recursos financeiros e materiais, tecnologia, informação e energia. Compete ainda especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia. (ABEPRO,1998, p.1)*

Há algum tempo, despertada pelo TCC *Engenharia e arte: o legado da Bauhaus*, do aluno Vinicius Trugilho, orientado pelo Prof. Manoel Friques, uso a instituição alemã, cuja fundação completou 100 anos em 2019, como inspiração para refletir sobre o nosso curso. Na lendária escola reuniram-se, na Alemanha destruída pela Primeira Guerra Mundial, artistas, designers, arquitetos, artesãos, engenheiros, todos livres-pensadores dispostos a romper as fronteiras do conhecimento para, em conjunto com seus alunos e em associação com organizações, governos e empresas locais, criar desde louças e cadeiras até conjuntos arquitetônicos que deixaram sua marca mundo afora. As “apostilas” da *Bauhaus* se transformaram em materiais consumidos avidamente por estudantes e professores na atualidade. Pintores como Paul Klee e Vassily Kandinsky, por exemplo, produziram ali pequenos livros de estudos gráficos.



<https://www.bauhauskooperation.com/the-bauhaus/works/printing-and-advertising/bauhaus-books/#top>

No ambiente “imersivo” da *Bauhaus* conviviam, em um mesmo edifício, oficinas de tecelagem, marcenaria e ateliês diversos, além de salas de aula tradicionais onde eram dadas desde lições sobre as propriedades de diferentes materiais - gesso, cerâmica, vidro e vários tipos de metal – de dança, escultura, até desenho e arquitetura. Vendo os vastos ambientes envidraçados, iluminados, do edifício da *Bauhaus* em Dessau, na Alemanha, imaginei nossa escola ocupando aqueles espaços, afinal, sonhar não custa nada! O fato é que com os estudantes, professores e pessoal administrativo – o fundamental Juliano Braz – que temos, podemos e devemos sonhar alto.

Nos momentos em que já conseguimos unir esforços com foco no resultado coletivo, obtivemos conquistas memoráveis tais como a criação de uma nova subárea da Engenharia de Produção na classificação da ABEPRO, a **Gestão da Criatividade e do Entretenimento**, iniciativa promovida pela atual diretora da EEP, Prof. Heloísa Borges, e que contou com a participação de vários professores da casa (<https://www.uniriotec.br/2019/04/12/gestao-da-criatividade-e-do-entretenimento-e-reconhecida-como-nova-subarea-da-engenharia-de-producao/>). Tivemos eventos como o *Vitrine Criativa*, trabalho final de um grupo de alunos de Produção Cultural I que trouxe para o CCET oficina de estamparia, desfile de moda (todo ele realizado por alunos, não apenas os que estavam fazendo o trabalho para nota), dentre outros “números” e o *Festival Plural*, que entre diversas atrações contou com a participação da cantora Duda Beat.



**Vitrine Criativa**



### **Festival Plural**

Muitos de nós viveram a experiência inédita de fazer um percurso todo ele fabricado pelos alunos, no escuro, guiados pelos cegos do Instituto Benjamim Constant, evento produzido como trabalho final dos alunos do Laboratório de Produção em Cultura do Prof. André Paz com quem, aliás, já estabeleci diversas parcerias como, por exemplo, o apoio nas filmagens para obras que produzi no contexto da pesquisa-ação Ração Social.



**Christophe Nonato, bolsista de extensão do Programa Buglab em filmagem para a obra “Cartas entre uma humanista anônima e um robô efêmero”, 2018 (@racao\_social).**

A Profa. Mariza Almeida, como parte de seus projetos em inovação e empreendedorismo, criou com os alunos a empresa Jr. Athena, espaço fundamental para o desenvolvimento profissional dos estudantes. Durante a pandemia, mostrou-se ainda mais importante o projeto de extensão do Prof. Vicente Nepomuceno com o Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), ajudando a levar alimentos saudáveis da cesta camponesa para um maior número de lares. Tenho, desde 2010, uma colaboração estreita com as professoras Andreia Ayres e Andrea Bonifácio, especialmente no que tange ao tema da economia da cultura, que atravessa praticamente toda a nossa grade curricular. No

início do curso, contei com a ajuda do Prof. Celso Campos na área de marketing para a cultura. Recentemente, tanto na coordenação quanto na CIAC, pude contar com a colaboração do Prof. Annibal Scavarda. Gostaria de trazer mais para perto da EEP o projeto de extensão Canto Com-Junto e seus Piqueniques Musicais, do Prof. Fernando Ariani, que admiro na condição de “público”. Tenho um pouco mais de dificuldade de comentar os projetos de colegas como o Prof. Marcos Estellita Lins – apesar de já ter me familiarizado com sua linguagem de mapas cognitivos e sistemas complexos – e o Prof. William Herrera, pelo simples fato de o trabalho de ambos, essencial ao núcleo profissionalizante do curso, parecer um tanto quanto opaco para uma pessoa com a minha formação. Uma das coisas que pretendo fazer, se eles me permitirem, é assistir a algumas de suas aulas para me familiarizar melhor com seu universo e adquirir uma compreensão mais profunda do próprio curso. Com outros professores engenheiros, como o Prof. Fabio Vieira e a Prof<sup>a</sup>. Paula Ceryno, pude contar em colaborações eventuais, quando a Produção Cultural I precisou de suas competências de modo bastante concreto: Fabio sempre cuida do som dos eventos e Paula já se aproximou das artes plásticas, com as quais trabalho diretamente, trazendo sua *expertise* de gestão de custos e logística para projetos de exposição. Aliás, considero a dificuldade de compreender o trabalho de alguns colegas, por questões de formação, uma das belezas da Escola, porque transforma todos os professores em potenciais alunos uns dos outros. E professores que se mantêm na posição de eternos alunos tendem a ser melhores do que os que já estão satisfeitos com o saber acumulado. Enfim, seria difícil enumerar tudo que já fizemos e que deve nos servir de inspiração daqui em diante porque, se a *Bauhaus* se propunha a recriar o mundo material e espiritual depois da guerra a partir de materiais como vidro, concreto e metal, utilizando somente as cores básicas, nós agora vamos precisar recriar o mundo pós-pandêmico com os poucos recursos disponíveis e com a manutenção das regras de biossegurança vigentes.

Na condição de *outsider* na engenharia sempre me deixei encantar pelo significativo “engenharia” e me arrisco a dizer que este aspecto da “engenharia” é o que, no fundo, mais importa. Conforme afirmou o Prof. Édison Renato Silva em nosso Fórum de Formação Permanente em 2017, a engenharia é um conjunto de técnicas de resolução de problemas, sobretudo. Suas ferramentas principais provêm das ciências exatas mas, na Engenharia de Produção, elas estão longe de esgotar o repertório. Outro significativo fascinante é “produção”, que no campo das chamadas “exatas” coloca a EP em um nível de generalidade semelhante ao da filosofia em relação ao campo das ciências ditas “humanas”. Não nos esqueçamos que, na origem da civilização à qual pertencemos, não havia separação entre física, filosofia ou matemática, e nomes como Pitágoras ou Zenão se caracterizavam por atuar nos três campos de maneira integrada.

Acredito que, assim como a *Bauhaus* precisou romper a barreira que separava a arte “pura” da arte aplicada, a Engenharia de Produção, no mundo pós-pandêmico, precisará reinventar o

sentido da produção. Como dizia o velho Karl Marx, toda produção é, necessariamente, a reprodução do que existe, ela pode ser mais ou menos reiterativa ou inovadora, mas, em última instância, não podemos fugir da realidade do contexto histórico. A boa notícia, e ela não foi dada apenas por Marx, mas se encontra no seio de qualquer pensamento humanista, é que a liberdade que temos como seres humanos nos permite **modificar** a realidade. O filósofo Bruno Latour, logo no início da pandemia, escreveu um pequeno artigo que penso ser fundamental para a Engenharia de Produção, no qual diz que pequenos gestos que escolhemos ou não fazer, agora, podem moldar o futuro de uma maneira radicalmente diferente do que se dizia ser possível até o momento. Para corroborar a ideia o autor elabora, ao final, um questionário no qual propõe um verdadeiro exercício de imaginação política. “Fica a dica”: <https://n-1edicoes.org/008-1>.

Voltando às comparações com a *Bauhaus*, temos o privilégio de reunir em nosso curso professores e estudantes excelentes em áreas *hard* da engenharia tais como Pesquisa Operacional, Logística, Engenharia de Métodos, Planejamento e Controle de Operações e que são, em alguma medida, “contaminados” pela “alma de artista” que as disciplinas da ênfase trazem ao ambiente acadêmico. É evidente que a *Bauhaus* contou – apesar das dificuldades que enfrentou, sobretudo no campo político, com a ascensão do nazismo – com apoios de ordem financeira e institucional muito distantes daqueles com os quais contamos. Por outro lado, temos a nosso favor um ambiente de maior diversidade humana e social, mais mulheres e pretos com atuação intensa no curso, alunes e professores advindos de várias classes sociais e regiões do Brasil e isso tende a favorecer, na dimensão coletiva, o clima de criatividade e de intercâmbio de valores e modos de vida.

O trabalho de gestão na universidade espelha – descobri rapidamente quando me tornei coordenadora do curso em 2019 e mesmo um pouco antes, como substituta da coordenação – a divisão generificada do trabalho na sociedade em geral. Invisível na maior parte do tempo, sobretudo quando as coisas andam bem, ele é sobrecarregado de serviços burocráticos e exige muita escuta e uma certa habilidade para resolver conflitos. Acho que não preciso dizer que tudo isso tende a recair sobre as mulheres. Não por acaso, se eu for escolhida para dirigir a Escola, serei a quarta mulher a fazê-lo – depois das professoras Flávia Santoro, Cládice Diniz e Heloísa Borges – e, salvo honrosas exceções entre os professores homens do departamento, estarei majoritariamente na companhia de professoras mulheres nas inúmeras comissões e núcleos que compõem o cotidiano invisibilizado da vida acadêmica. Em outras palavras, assim como ocorre fora dos *campi* e com especial intensidade em nosso país, na universidade os homens tendem a se concentrar em seus projetos de pesquisa e extensão, que trazem satisfações narcísicas mais evidentes e imediatas, enquanto as mulheres ficam com a “louça suja” e o cuidado com as crianças e os idosos. De maneira nenhuma critico individualmente meus queridos colegas homens, mas acho fundamental apontar o atavismo que, até o momento, não foi superado. Um sinal auspicioso de que os homens

também podem ser grandes “cuidadores” é a recém-criada Rede de Solidariedade da Engenharia, que conta com um número expressivo deles na equipe. A rede conseguiu, a partir de telefonemas para cada um dos estudantes do curso, levantar suas necessidades sociais, econômicas, de saúde e, para fins de planejamento da retomada, suas posições e recursos para o projeto de volta às aulas via ensino remoto emergencial. Estou convencida de que vencer a estrutura patriarcal vigente em nosso meio é um ingrediente essencial para a construção de um futuro melhor para a EEP e para a UNIRIO como um todo.

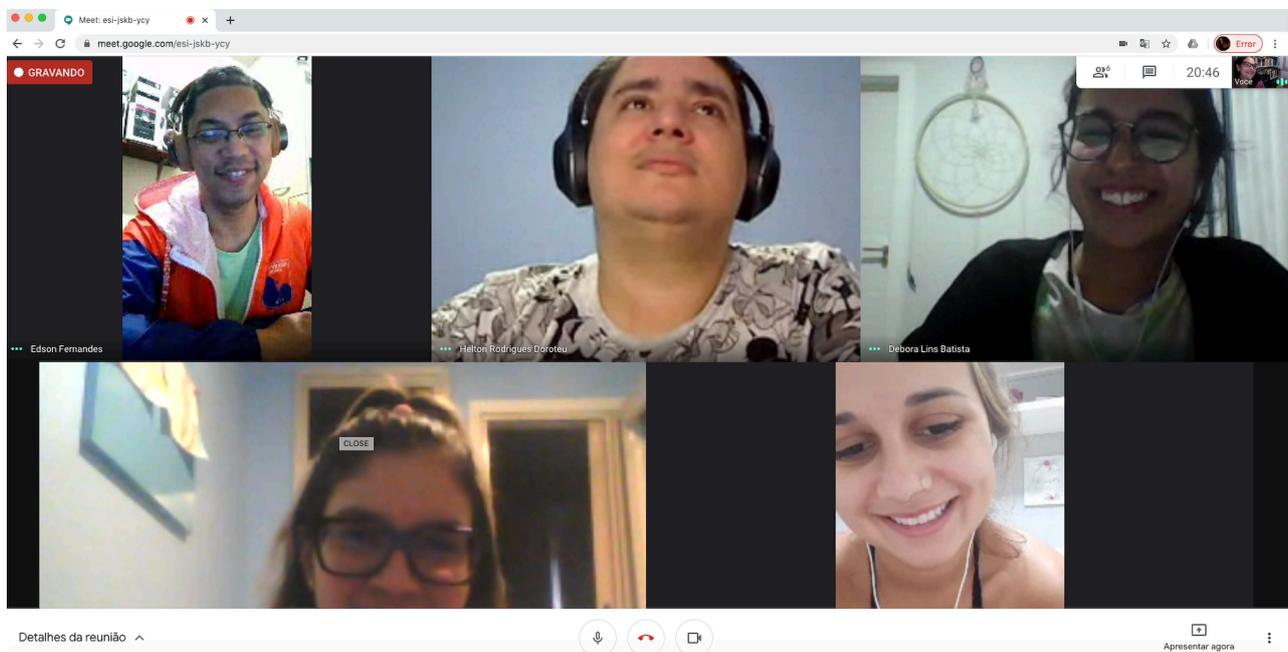
Neste sentido, um grande motivo de orgulho é o Centro Acadêmico Enedina Alves Marques, a primeira engenheira (das poucas) mulher e preta do Brasil. Afinal, é por meio dos símbolos e homenagens como esta que as coisas têm alguma chance de mudar. Da mesma forma, é preciso combater o racismo estrutural na academia, e podemos começar a fazer isso em nosso “próprio jardim”. Aliás, em relação a esse ponto os estudantes já deram um exemplo que se encontra disponível para todos, produzindo uma edição do já famoso *CarretaCast*, sobre o tema. Recomendo aos que ainda não o ouviram que o façam. Apesar das políticas afirmativas implementadas em governos passados, ainda temos pouquíssimos alunos pretos, e ainda menos nos corpos docente e administrativo. Acredito que o combate cotidiano ao racismo estrutural e a luta por uma divisão de tarefas mais justa entre alunos e alunas, professores e professoras, possa colocar nossa Escola, que já é de vanguarda desde sua origem, ainda mais à frente nos debates relevantes da atualidade.

Um último ponto que preciso destacar diz respeito à comunicação institucional. Ainda não conseguimos estabelecer uma dinâmica de atualização da página da EEP que traga para o curso a visibilidade que ele merece. Como sempre, faltou-nos tempo e recursos humanos e materiais para tanto. Vivemos em plena era da comunicação, contudo, e, mais do que nunca, o que é feito intramuros precisa ser comunicado à sociedade de maneira eficaz. Ouso dizer que a comunicação, neste momento, é uma questão de sobrevivência para nós e para a escola. Proponho que aproveitemos o incremento nas várias modalidades de bolsas de auxílio estudantil propostas pelo Plano de Retomada das Atividades Acadêmicas para transferir, com o acompanhamento da direção, esta tarefa a um alune que possa se concentrar nela. Acho fundamental, também, investir na comunicação nas redes sociais, ao menos nas mais ativas, preferencialmente criando uma “sinergia” entre a conta da EEP a ser criada e outras já existentes, como a do CAENE e a da Atlética. Imaginei dinâmicas como, por exemplo, a criação de “boletins” nos quais professores e estudantes possam registrar as iniciativas que mereçam ser comunicadas com periodicidade fixa, toda semana ou todo mês, de modo que não se perca a oportunidade de mostrar o que fazemos para a sociedade.

Abraço a todes, cuidem-se e, se puderem, continuem em casa!

*Nina Reis Saroldi*

Profa. Dra. Nina Saroldi



**Edson Fernandes, Helton Rodrigues, Débora Lins, Yamê Freitas, Marina Gardel e Nina Saroldi em reunião de produção do Podcast *Estocásticos Dissimulados*, 2020.**